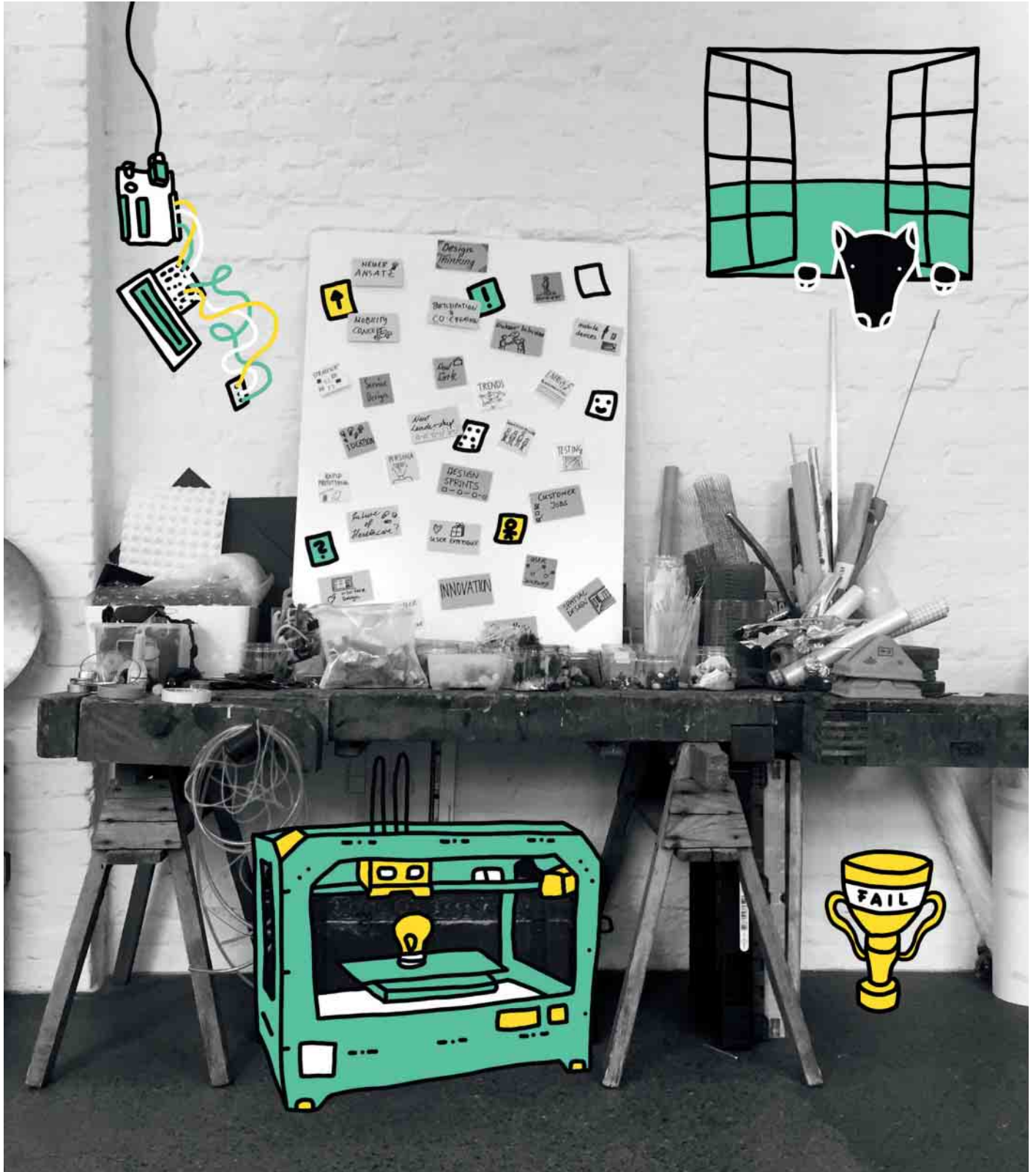




▲ Das Handwerkszeug des Design Thinkers: der Klebezettel

▲ Tools of the trade for design thinkers: labels

Fehler auf den Tisch oder:
**KOLLEKTIVE
REVOLTE**

Mistakes on the table or:
**COLLECTIVE
REVOLT**

Text Words **Julia Graven**

Illustrationen Illustrations **Herzette**

30 Menschen aus 25 verschiedenen Disziplinen gründen eine Firma. Sie sind gleichberechtigt, Chefs gibt es nicht. Und alle sind miteinander befreundet. Kann nur schiefgehen? Die Berliner Innovationsberatung Dark Horse ist der lebende Gegenbeweis. Seit sieben Jahren ist die Agentur ihr eigener Prototyp für neues Arbeiten.

30 people from 25 different disciplines are founding a company. They are all equal; there are no bosses. Everyone is friends with each other too. Surely it can only go wrong? The Berlin innovation consultancy Dark Horse is living evidence to the contrary. The agency has been its own prototype for new ways of working for seven years.

Die Sache mit dem Stundenhotel fällt Patrick Kenzler auf Anhieb ein. Einer seiner Kollegen von Dark Horse musste zu einem Kunden nach Frankfurt und suchte im Internet schnell nach einer Unterkunft in der Nähe. »Erst an der Eingangstür hat er gemerkt, dass er ein Stundenhotel erwischt hatte«, erzählt Kenzler. Eine Nobelherberge in der Nähe hatte noch ein Zimmer frei, also übernachtete sein Kollege dort. Leider weigerte sich der Kunde, die teure Rechnung zu übernehmen.

Ärgerlich? Sicher. Aber so gab es zumindest einen klaren Sieger beim nächsten Failure Award der Innovationsagentur Dark Horse. Für den reichen alle Mitarbeiter eigene Fehler ein und prämiieren den bemerkenswertesten. »Und dies war sicher einer der lustigsten Fehler, die wir in der Preisverleihung hatten«, erinnert sich Patrick Kenzler.

Doch für ihn und seine Kollegen geht es nicht nur um den Spaß. Der Award soll eine Firmenkultur fördern, in der Fehler nicht vertuscht werden. Mut wird belohnt, Scheitern in Kauf genommen. Fehler, so der 32-Jährige, sollten im kreativen Prozess mög-

Patrick Kenzler recalls the time with the hourly hotel straightaway. One of his colleagues at Dark Horse needed to visit a customer in Frankfurt and quickly searched online for accommodation nearby. »As soon as he got through the door he realised that he had ended up in an hourly hotel,« explains Kenzler. A high-class hotel nearby still had a room free, so his colleague spent the night there. Unfortunately, the customer refused to pay the expensive bill.

Annoying? Absolutely. However, at least there was a clear winner for the next Failure award at innovation agency Dark Horse. All the employees submit their own mistakes for this and a prize is awarded to the most remarkable. »And this was definitely one of the funniest mistakes that we had in the awards ceremony,« recalls Patrick Kenzler.

Of course, for him and his colleagues, it's not just about fun. The award is intended to promote a company culture which does not cover up mistakes. Courage is rewarded, failures accepted. According to the 32-year-old, mistakes should be laid out on

lichst früh auf den Tisch kommen. »Je weiter das Projekt vorangeschritten ist, desto ärgerlicher und schwerwiegender sind Fehler«, erklärt er.

Dass Fehler zum Lernprozess gehören, haben die Gründer von Dark Horse an der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut der Universität Potsdam erfahren. Dort haben sie in einem Aufbaustudium gelernt, was Design Thinking ist: eine Innovationsmethode, die den Nutzer beim Design von neuen Produkten oder Dienstleistungen konsequent in den Mittelpunkt stellt.

Ein Jahr lang haben dort Literaturexperten, Informatiker, Künstler und Maschinenbauer im Team an neuen Ideen gearbeitet. Danach wollte sich keiner ins Schema F von Konzern oder Mittelstand pressen lassen. »Die Arbeitsbedingungen und die Wertschätzung stimmen in vielen Unternehmen einfach nicht«, sagt der studierte Architekt Patrick Kenzler. Also zogen die 30 Freunde zur Kollektiv-Revolt gegen die traditionelle Arbeitswelt aus. Bei Dark Horse sind sie alle Gründer und Chef. Die festen Mitarbeiter, sogenannte Mönche, legen einmal im Jahr fest, ob sie drei, vier oder fünf Tage die Woche für die Agentur arbeiten wollen. Wer andere Projekte hat oder reisen möchte, bleibt Dark Horse als Pilger verbunden. Ganz ausgestiegen ist bisher niemand.

Bei strategischen Entscheidungen experimentiert die Agentur erfolgreich mit dem Prinzip der Soziokratie. »Es geht darum, einen Konsens zu finden, mit dem alle Anwesenden leben können«, erklärt Patrick Kenzler. Wer schwerwiegende Einwände gegen einen Vorschlag hat, kann sein Veto einlegen, muss aber dann auch einen Gegenvorschlag erarbeiten. Das verhindert Blockaden und ewige Diskussionen.

Wegen ihrer ungewöhnlichen Strukturen kriegte die mehrfach ausgezeichnete Agentur die Hälfte ihrer Aufträge im Bereich Organisationsentwicklung. Auf zahlreichen Vorträgen, Konferenzen und in ihrem Buch »Thank God it's Monday« erklären sie, wie die viel diskutierte Generation Y gerne arbeiten möchte. In ihrem Kreuzberger Loft demonstrieren sie, wie sich der Traum vom sinnvollen und guten Arbeiten in die Realität umsetzen lässt. Die Telekom und viele andere Firmen schicken regelmäßig Leute in den alten Gewerbehof, die hier den Wandel der Arbeitswelt begreifen wollen.

Die andere Hälfte der Arbeit machen klassische Innovationsprojekte aus. Konzerne wie Eon, Audi und Bayer wollen mithilfe von Dark Horse Veränderungen im Unternehmen anstoßen. Beliebt sind Innovation Hubs, in denen eigene Mitarbeiter neue Ideen losstreuen. Aber auch Design Thinking ist immer mehr gefragt. »Große Konzerne beschränken sich oft nur auf die Methoden. Viel wichtiger ist es, die Menschen in den Fokus zu rücken«, sagt Henning Trill von Bayer. »Die Kooperation mit Dark Horse war für uns eine großartige Bereicherung und führte eine Art Kulturwandel herbei.«

Gerade arbeitet der unkonventionelle Berater mit seinen Kollegen an neuen Ideen für die Zukunft der Wirtschaftsprüfung. Zusammen mit traditionell sozialisierten Zahlenmenschen basteln sie aus Legosteinen neue Arbeitswelten. Vordergründig geht es um einen Raum, in dem digitale Dienstleistungen entwickelt und ausprobiert werden sollen. »Doch es geht auch um das Selbstbild der Firma«, erzählt Patrick Kenzler. »Der neue Raum ist ein Symbol für den Wandel zu einem digitalen Unternehmen, in dem die Mitarbeiter Raum bekommen, um gute Arbeit zu leisten.«

the table as early as possible during the creative process. »The further a project advances, the more annoying and difficult the mistakes become,« he explains.

The founders of Dark Horse learned that mistakes are part of the learning process at the School of Design Thinking in the Hasso Plattner Institute at the University of Potsdam. There, on a postgraduate course, they discovered what design thinking is – an innovation method which consistently focuses on the user when designing new products or services.

Literature experts, computer scientists, artists and mechanical engineers in the team spent one year there working on new ideas. After that, nobody wanted to be pigeon-holed, as in a corporation or medium-sized business. »Working conditions and appreciation simply aren't right in many companies,« says Patrick Kenzler, an Architecture graduate. The 30 friends decided to form a collective revolt against the traditional world of work. At Dark Horse, everyone is a founder and a boss. The fixed employees, so-called monks, decide once a year whether they want to work three, four or five days a week for the agency. Those with other projects or wanting to travel remain connected to Dark Horse as pilgrims. So far, nobody has completely left.

For strategic decisions, the agency experiments successfully with the principle of sociocracy. »It's about finding a consensus which those present can live with,« explains Patrick Kenzler. If anyone has serious objections to a proposal, they can use their veto, but then need to work out a counterproposal. This avoids blockades and endless discussions.

Due to its unusual structure, the multi award-winning agency obtains half of its work from the area of organisational development. In countless presentations, conferences and in their book »Thank God it's Monday«, they explain how the much-discussed Generation Y would really like to work. In their Kreuzberg loft they demonstrate how the dream of practical and good work can be turned into reality. Deutsche Telekom and many other companies regularly send people to the old industrial yard who want to understand the changing world of work.

The other half of the work is made up of typical innovation projects. Groups such as Eon, Audi and Bayer want to initiate change in their businesses with the help of Dark Horse. Innovation hubs, in which their own employees unleash new ideas, are popular. However, design thinking is also increasingly sought-after. »Large companies often limit themselves to just the methods. It's much more important to focus on the people,« says Henning Trill von Bayer. »The collaboration with Dark Horse was wonderfully enriching for us and brought about a kind of cultural change.«

Currently, the unconventional consultancy is working with its colleagues on new ideas for the future of auditing. Together with traditionally socialised numbers people, they are building new worlds of work out of pieces of Lego. It is primarily a space in which digital services are to be developed and tried out. »Of course, it's also about the company's self-image,« explains Patrick Kenzler. »The new space is a symbol for the change to a digital company, in which employees obtain space in order to do good work.«



BÜROPORTRÄT

Dark Horse wurde 2009 in Berlin gegründet. Die rund 30 Gründer arbeiten als Innovationsberater an digitalen Produkten und Dienstleistungen. Daneben gestalten sie mit ihren Kunden den Wandel der Arbeitswelt.

OFFICE PORTRAIT

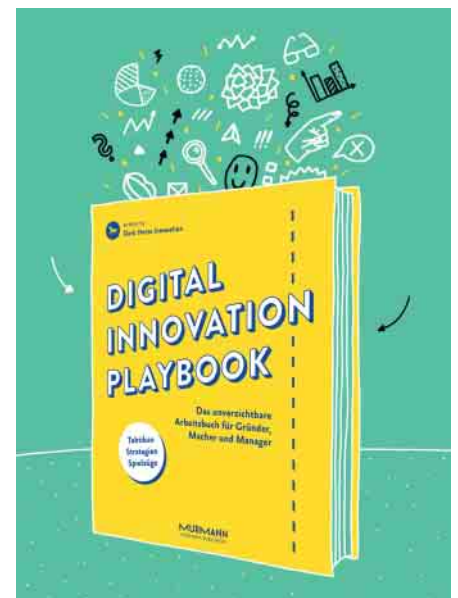
Dark Horse was established in 2009 in Berlin. The approx. 30 founders work as innovation consultants for digital products and services. Alongside this, they make changes to the world of work with their customers.

**»Wir sind, was wir tun.
Wenn wir nicht mögen, was wir tun,
mögen wir uns selbst nicht.«**

Zitiert aus dem ersten Buch
von Dark Horse: »Thank God it's Monday«.

**»We are what we do.
If we don't like what we do, then
we don't like ourselves.«**

Quoted from the first book
by Dark Horse »Thank God it's Monday«.



▲ Das neue Buch von Dark Horse »Digital Innovation Playbook«, eine Anleitung für Macher und Manager, die Innovationen entwickeln wollen.

▲ The new book from Dark Horse, »Digital Innovation Playbook«, a guide for makers and managers who want to develop innovations.