

Simon Berkler • Ella Lagé

Der  
**Stellar**  
Approach

Wie deine Organisation zum regenerativen  
Wandel der Wirtschaft beiträgt

**campus**

## Der Stellar-Approach



Simon Berkler  
Ella Lagé

# Der Stellar-Approach

Wie deine Organisation zum regenerativen  
Wandel der Wirtschaft beiträgt

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51857-2 Print  
ISBN 978-3-593-45739-0 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-45738-3 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2024. Alle deutschsprachigen Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Illustrationen im Innenteil: Danika Baker-Sohn und Jana Stolz

Redaktion: Diana Schmid, [www.schmid-text.de](http://www.schmid-text.de)

Satz: Publikations Atelier, Weiterstadt

Gesetzt aus der Palatino Linotype und der Work Sans

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

## Denglisch

Der Titel dieses Buches lässt es schon vermuten: *Der Stellar-Approach* ist nicht allein für deutsche Nutzer\*innen gemacht, sondern ein Produkt für Organisationen auf der ganzen Welt. Im Englischen heißt unser Ansatz *The Stellar Approach*, im Deutschen *Der Stellar-Approach*. Wir haben uns aufgrund der Wiedererkennbarkeit dagegen entschieden, den Stellar-Ansatz daraus zu machen.

Die Frage, wie viel Denglisch wir euch zumuten können, hat uns an vielen Stellen im Buch beschäftigt. Klar ist, dass wir unsere Sprache nicht unnötig verkomplizieren wollen. Wir versuchen, so klar zu schreiben, dass das, was wir sagen wollen, für alle Leser\*innen gut verständlich ist – auch für diejenigen, die in ihrem Alltag nicht ständig mit den Begrifflichkeiten aus der regenerativen Welt und der Organisationsentwicklung in Kontakt kommen. Und doch ist es so, dass es mitunter Sinn ergibt, Lehnwörter aus dem Englischen zu verwenden, weil sie manchmal treffender und prägnanter zum Ausdruck bringen, worum es uns geht.

Damit ihr nicht ständig Begriffe recherchieren müsst, gibt es am Ende des Buches ein Glossar, in dem viele der englischen und auch andere wichtige Begriffe zum Nachschlagen aufgeführt sind.

## Teil 1

### Den regenerativen Wandel gestalten

20 Einstieg

28 Zwischen dem  
»Nicht mehr« und  
dem »Noch nicht«

34 Nicht mehr: The system is broken?

54 Noch nicht: Aufbruch in eine  
Regenerative Wirtschaft

78 Der Übergang: Die Spielregeln  
ändern, während wir das Spiel spielen

94 Wie Organisationen zum  
regenerativen Wandel beitragen

96 Die Stellar-Prinzipien

109 Das Transformationsdesign  
des Stellar-Approach



## Teil 2

### Der Stellar-Approach



123 Reisevorbereitungen für  
den Stellar-Approach

124 Die Ausrüstung für die Reise:  
Die Stellar-Praktiken

130 Das innere Fitnesstraining:  
Die Stellar-Tugenden

134 Die Stellar-Reiseroute:  
Kontext, Richtung und Wirkung

140 Wie wir uns auf der Reise bewegen:  
Große Veränderungen beginnen  
mit kleinen Schritten

- 
- 
- 
- 
- 148 **Die Stellar-Reise: Module und Methoden**
- 152 Modul 1: Kontext
- 186 Modul 2: Richtung
- 228 Modul 3: Wirkung
- 260 **Das größere Bild: Der Stellar-Approach als Teil der regenerativen Transformation**
- 262 Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren
- 270 Die Transformationsarchitektur: Die Bausteine eines regenerativen Transformationsprozesses

### Teil 3 Zum Weiterdenken und Anfangen

- 290 Das 5+1-Modell:  
Die »Life-centric-Organization«
- 302 Acht Ermutigungen für den  
regenerativen Entwicklungsweg

#### Check-out

### Anhang

- 309 Checkliste für die Workshops
- 312 Basiskonzepte des nachhaltigen  
und Regenerativen Wirtschaftens
- 325 Literatur
- 332 Regeneratives Glossar
- 352 Anmerkungen
- 360 Bildnachweise





Check-in



# Check-in

Wenn wir etwas Neues beginnen, starten wir mit einem Check-in. Wir tauschen uns darüber aus, wie es uns gerade geht und teilen, was für einen guten Start noch gesagt werden möchte.

Dann fangen wir mal an. Wenn wir auf den aktuellen Zustand der Welt blicken, geht es uns so: Wir sind besorgt. Oft alarmiert. Manchmal resigniert. Wir befinden uns in einer Welt, in der die natürlichen Ökosysteme jeden Tag so stark geschädigt werden, dass das Überleben von uns Menschen und noch viel mehr anderen Lebewesen ernsthaft gefährdet ist. In der die soziale Ungleichheit massiv zugenommen hat und immer weiter zunimmt. In der die Privilegien der letzten Jahrhunderte noch immer die Realität der Gegenwart bestimmen. In der uns leider die Zeit zum Gegensteuern davonläuft.

Da kann man sich manchmal schon sehr ohnmächtig fühlen.

Gleichzeitig sind wir aufgeregt und freudig gespannt. Weil wir mit dem Stellar-Approach einen Lösungsbeitrag anbieten. Weil wir nicht warten, bis »irgendwer« die Welt schon retten wird, sondern weil wir uns auf den Weg machen, um unseren eigenen Beitrag zu leisten, und andere dazu ermuntern, das Gleiche zu tun. Weil wir in diesem Buch Möglichkeiten aufzeigen, wie jeder und jede in seinem und ihrem Einflussbereich dazu beitragen kann, unseren angeschlagenen Planeten und unsere erschöpften Gesellschaften zu regenerieren. Stück für Stück und Schritt für Schritt.

Noch ein Nachhaltigkeitsbuch? Stimmt schon, es gibt bereits viele Bücher, in denen Aspekte eines wirksamen Nachhaltigkeitsmanagements beleuchtet

werden. Außerdem gleich noch mehr Bücher, die beschreiben, warum ein Wandel zu mehr Nachhaltigkeit nötig ist. Was aus unserer Sicht bislang allerdings fehlt, ist ein Ansatz, der Unternehmen und Organisationen einen Leitfaden bietet, wie sie dort hinkommen. Diese Lücke soll *Der Stellar-Approach* füllen. Das Buch ist ein Debattenbeitrag zur Frage, welche Wirtschaft wir eigentlich wollen. Und es liefert einen konkreten Methodenbaukasten, mit dem sich jede Organisation und jedes Team auf den Weg machen kann.

Unser Bezugspunkt sind Organisationen – genauer: Teams in Organisationen. Im Kern ist der Stellar-Approach ein Entwicklungsprogramm, das Teams befähigt, zum regenerativen Wandel der eigenen Organisation beizutragen. Je mehr Teams sich auf diese Reise begeben, desto stärker verändert sich die Organisation. Je mehr Organisationen sich auf die Reise begeben, desto stärker verändert sich die Wirtschaft.

Natürlich ist das im echten Leben eine ziemlich verzwickte Aufgabe. Was in den letzten zwei Sätzen einfach und unkompliziert daherkam, ist in Wahrheit eingebettet in eine Vielzahl von Abhängigkeiten. Andernfalls hätte die Menschheit vermutlich längst schon umgesteuert. Wir werden uns im Stellar-Approach daher auch mit den Dynamiken des Wirtschaftssystems beschäftigen. Wir werden darauf blicken, wie es sich derzeit selbst destabilisiert und dazu beiträgt, dass wir uns sozial und ökologisch in eine ziemlich gefährliche Lage manövriert haben. Wir werden darüber nachdenken, wie ein neuer, regenerativer Zukunftsentwurf aussehen kann, der Gesundheit und Resilienz

von Gesellschaft und Planet fördert. Und wir werden uns damit beschäftigen, was es für den Übergang braucht.

Damit wären wir auch direkt bei ein paar Themen, die uns noch wichtig sind, bevor wir anfangen, und die man als grundlegende Prämissen dieses Buches bezeichnen könnte:

- **Anerkennen von Komplexität:** Das Leben ist ein komplexes Ding. Wir können noch so viel planen und vorausdenken – was dann tatsächlich passiert, ist das Ergebnis von miteinander verbundenen Systemdynamiken. Die Unvorhersagbarkeit komplexer Systeme konnte man in den vergangenen Jahren ganz gut im Weltgeschehen beobachten. Das heißt nicht, dass wir uns keine Richtung geben sollten. Wir sollten uns nur nicht der Illusion hingeben, dass wir in einem sozialen System alle Schritte in diese gewünschte Richtung kontrollieren könnten.
- **Vereinfachung, ohne zu trivialisieren:** Um in komplexen Umfeldern zu navigieren und kommunikationsfähig zu bleiben, brauchen wir Vereinfachung. Jedes Modell, jedes Konzept, jede Theorie muss notwendigerweise immer einzelne Aspekte der Wirklichkeit ausblenden oder gewichten. Das gilt genauso für den Stellar-Approach. Aus unserer Sicht sind Vereinfachungen in Ordnung (und unausweichlich), solange sie sich der dahinterliegenden Komplexität bewusst bleiben.
- **Radikale Entwicklungsorientierung:** Das Leben besteht aus Entwicklung. Entwicklung findet immer statt, ob wir wollen oder nicht. Daraus ergeben sich zwei wichtige Konsequenzen: Erstens kann es hilfreich sein, ab und zu die Flughöhe zu ändern und sich zu fragen, ob die eingeschlagene Entwicklungsrichtung noch hilfreich ist. Zweitens liegt diesem Entwicklungsverständnis eine organische und iterative Haltung zugrunde. Auch große Entwicklungen bestehen in unserem Verständnis aus vielen kleinen Schritten. Und die vielen kleinen Schritte sind ja bekanntermaßen manchmal leichter zu gehen als der eine große Schritt.
- **Hilfreich statt richtig:** Auf der Grundlage dieser Prämissen wird auch schon klar, dass wir nicht den Anspruch erheben (können), dass unsere Vorschläge objektiv »richtig« seien. Sinnvoller finden wir die Frage, ob sie

hilfreich für eine gewünschte Entwicklungsrichtung sind. In unserem Fall lautet die gewünschte Richtung: Wie kommen wir zu mehr Regenerativität in der Wirtschaft?

- **Praxisbezug:** Wenn man darüber spricht, was sich in der Wirtschaft verändern könnte oder sollte, dann brauchen wir einen Abgleich unserer theoretischen Grundannahmen, damit wir nicht aneinander vorbeireden. Uns ist es aber genauso wichtig, praktisches Handwerkszeug zu liefern, das du unmittelbar anwenden kannst. Der Stellar-Approach bemüht sich, beide Bedürfnisse zu berücksichtigen.
- **Beyond Human Supremacy (jenseits menschlicher Vorherrschaft):** Dieser Aspekt liegt uns sehr am Herzen. Wir Menschen halten uns allzu oft für die intelligenteste Spezies auf diesem Planeten und sind gleichzeitig diejenige Spezies, die unseren Ökosystemen den größten Schaden zugefügt hat. Wenn wir hier über Regenerativität schreiben, sollten wir uns immer wieder bewusst machen, dass es viele Bestandteile eines Ökosystems braucht, um Leben zu ermöglichen. Und manchmal haben nicht menschliche Lebewesen die besseren Herangehensweisen als wir Menschen.

Und noch etwas ist uns wichtig: Der Diskussion rund um die Weiterentwicklung des Wirtschaftssystems wird schnell politische Einseitigkeit oder gar eine ideologische Agenda unterstellt. Diese Projektionen können wir natürlich nicht vermeiden. Wir bemühen uns aber darum, den *Stellar-Approach* aus einer unaufgeregten *Matter-of-fact*-Haltung heraus zu verfassen.

Wir möchten weder auf »das Alte« einprägen noch »das Neue« glorifizieren. Unsere heutige Wirtschaftsordnung ist zunächst einmal eine kulturelle Errungenschaft. Zugleich sehen wir es als unsere Verantwortung an, kritisch zu hinterfragen, wo dieses System herkommt, was davon hilfreich oder auch weniger hilfreich ist, und an welchen Stellen ein Update oder ein Umbau nötig ist. Wenn wir eine Wirtschaft wollen, mit der wir uns nicht nach und nach unsere Lebensgrundlagen entziehen, werden wir uns diese Fragen stellen müssen. So einfach ist das. Und so schwierig zugleich.

Eingecheckt!

## Wie dieses Buch aufgebaut ist

Wir wollen nun noch einen Überblick über die Inhalte dieses Buches geben, um dir die Orientierung etwas leichter zu machen.

In **Teil 1** geht es um den regenerativen Wandel der Wirtschaft und die Frage, wie Organisationen zu diesem Wandel beitragen können. Wir beschäftigen uns mit dem Wirtschaftssystem und seiner möglichen Weiterentwicklung. Und wir werfen einen Blick auf das grundsätzliche Transformationsdesign, nach dem der Stellar-Approach aufgebaut ist.

**Teil 2** ist der ausführlichen methodischen Beschreibung des Stellar-Approach gewidmet. Wir reisen gemeinsam durch drei Workshop-Module, die sämtliche Inhalte und Methoden gut verdaulich in eine Ordnung bringen. Wir geben außerdem einige Hinweise, wie der Stellar-Approach in die übergreifende Nachhaltigkeitstransformation eingebettet werden kann.

In **Teil 3** des Buches schauen wir von oben auf alle Inhalte und nehmen die Systemperspektive ein. Für einen wirksamen regenerativen Wandel gibt es weitere Gestaltungsebenen in Organisationen, die über die Kerninhalte des Stellar-Approach hinausgehen. Im Sinne eines Ausblicks stellen wir sechs verschiedene Ebenen vor, die uns wichtig erscheinen.

Du kannst die Teile aufeinander aufbauend lesen. Es ist aber auch möglich, einzelne Kapitel herauszugreifen, die dir besonders interessant erscheinen.

## Warum es dieses Buch gibt

Wir erkunden schon seit vielen Jahren, wie Organisationen dazu beitragen können, dass eine lebensdienliche Wirtschaft auf dieser Welt entsteht. Eine Wirtschaft, die das Leben selbst in den Mittelpunkt stellt und alle Lebensprozesse auf diesem Planeten mitdenkt. Wir sind fest davon überzeugt, dass in den Zeiten, die wir gerade erleben, jede\*r von uns aufgerufen ist, im jeweiligen Einflussbereich einen positiven Unterschied zu machen.

Wir bauen mit dem Stellar-Approach auf vielen schlaun Gedanken und Konzepten auf, die andere bereits entwickelt haben. Wir wollen mit dem Buch aber nicht nur nützliche Tools zur Verfügung stellen und Inspiration für die regenerative Reise bieten. Wir wollen auch Mut machen. Denn die regenerative Transformation braucht mutige Pionier\*innen wie dich, um diesen Weg zu gehen.

Das Buch erhebt nicht den Anspruch, vollständig oder in irgendeiner Form fertig im Sinne von abgeschlossen zu sein. Such dir die Elemente heraus, die dir am nützlichsten erscheinen, und verwende sie in deiner Arbeit. Behalte bei, was für dich funktioniert, verwirf, was dir nicht weiterhilft. Und wenn dir etwas fehlt oder du Ideen hast, wie der Stellar-Approach noch wirkungsvoller sein könnte, lass es uns wissen – damit künftige Leser\*innen von deinen Erfahrungen profitieren können.

## Für wen wir dieses Buch geschrieben haben

*Der Stellar-Approach* ist geschrieben ...

- für Führungskräfte aller Ebenen, die mutig vorangehen und nicht weitere fünf oder zehn Jahre warten wollen, um eine umfassende, organisationsweite Transformation in Richtung Nachhaltigkeit und Regenerativität einzuleiten;
- für Nachhaltigkeitsmanager\*innen, die echte Nachhaltigkeit und Regenerativität in der Breite der Organisation verankern wollen;
- für Organisationsentwickler\*innen, die Transformationsprozesse in Organisationen planen und begleiten und die sich das Thema Nachhaltigkeit auf die Agenda geschrieben haben;
- für HR-Verantwortliche, die eine Antwort auf die Frage bekommen wollen, welche Rolle sie in der nachhaltigen Transformation spielen können;
- und nicht zuletzt für alle, die nicht nur reden, sondern praktisch anpacken und zur Umgestaltung der Wirtschaft beitragen wollen. Für Pionier\*innen, für Innovator\*innen, für Andersmacher\*innen. Für die 3,5 Prozent



der Gesellschaft, die gebraucht werden, um große Veränderungen anzustoßen.<sup>1</sup>

## Bevor es losgeht

Zum Ende dieses Check-ins möchten wir dir selbst Zeit geben, damit du dich fragen kannst:

*Was muss dieses Buch leisten, damit das Lesen für mich ein voller Erfolg wird?  
Welche großen Fragen will ich mir mit dieser Lektüre beantworten?*

Wenn du auf der letzten Seite angekommen bist, kannst du zurückblättern, nachlesen, was du dir von dem Buch erhofft hast, und es damit abgleichen, was es dir wirklich gegeben hat.

Wir hoffen, dir mit dem Stellar-Approach einen Kompass und einen Werkzeugkasten an die Hand zu geben, mit dem du in deinem Einflussbereich sofort wirksam werden kannst. Für ein gutes Heute und ein besseres Morgen.

Wir haben viel zu tun. Legen wir los – einen Schritt nach dem anderen.







# Den regenerativen Wandel gestalten

# Einstieg

Nachhaltigkeit<sup>1</sup> ist als Topthema in der Wirtschaft und in den Unternehmen angekommen. Gerade einmal 50 Jahre, nachdem zum ersten Mal in der breiten Öffentlichkeit vor den Gefahren des Klimawandels gewarnt wurde. Okay, Zynismus beiseite: Spätestens seit dem Pariser Klimaabkommen 2015 gewinnt Nachhaltigkeit als politisches, wirtschaftliches und gesellschaftliches Thema stetig an Relevanz und öffentlicher Aufmerksamkeit. Die Welt ringt um wirksame Maßnahmen zur Eindämmung der Klimakatastrophe. Die EU ruft den Green Deal aus. CO<sub>2</sub>-Emissionen werden bepreist, neue Taxonomien und Reportingstandards für die Wirtschaft eingeführt.

In einer Vielzahl von Unternehmen hat Nachhaltigkeit eine hohe Priorität und bestimmt die Transformationsagenda. Unter der Überschrift »Nachhaltigkeitstransformation« haben etliche Unternehmen begonnen, sich Nachhaltigkeitsziele zu setzen, Dekarbonisierungsstrategien zu entwerfen, Umsetzungspläne zu gestalten und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Also alles im Griff?

Die andere Realität: Eine im Fachmagazin *nature* veröffentlichte Studie geht davon aus, dass die Begrenzung der globalen Erwärmung auf maximal 2 Grad bis zum Jahr 2100 nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 5 Prozent erreicht wird.<sup>2</sup> Der Verlust an Biodiversität ist dramatisch und kaum noch aufzuhalten. Soziale Ungleichheiten nehmen zu und wurden durch die Corona-Pandemie noch verschärft. Die Netto-Null-Ziele von Unternehmen, aber auch von Regierungen sind zu großen Teilen noch Jahrzehnte entfernt. Die

17 Sustainable-Development-Goals der UN werden nach aktuellen Berechnungen nicht vor 2082 erreicht werden.

»As we reflect on the past 20 years, it seems that everything has changed, and nothing has changed« – so beschrieb es *Business for Social Responsibility*, eines der führenden US-Netzwerke im Bereich nachhaltiger Wirtschaft bereits im Jahr 2012. Mehr als zehn Jahre später dürfte das Fazit zwar etwas differenzierter ausfallen, da die Auswirkungen der Klimakatastrophe deutlich spürbarer geworden sind – nicht nur im Globalen Süden, wo viele Länder schon längst jeden Tag die Konsequenzen des Konsumverhaltens der sogenannten entwickelten Länder zu spüren bekommen, sondern auch in Europa und Nordamerika. Im Kern stimmt die Aussage aber immer noch: Nachhaltigkeit und Klimaschutz werden zwar immer breiter diskutiert, die Anstrengungen aller Akteur\*innen nehmen zu – allein der weltweite Energieverbrauch springt weiter von Rekord zu Rekord, es gelingt nicht, die CO<sub>2</sub>-Emissionen weltweit zu reduzieren, den Verlust der Artenvielfalt aufzuhalten, die soziale Ungleichheit zu verringern.

## Die Spielregeln ändern, während wir das Spiel spielen

Viele Menschen in den Unternehmen haben das Gefühl, dass »das mit der Nachhaltigkeit« eine etwas andere Herausforderung ist als zum Beispiel die Herausforderung der Digitalisierung in den vergangenen 20 bis 30 Jahren. Einerseits, weil die Klimakatastrophe die Menschheit ganz unmittelbar und existenziell gefährdet.<sup>3</sup> Andererseits, weil sich die Frage aufdrängt, ob die gesellschaftlichen und vor allem wirtschaftlichen Spielregeln nicht grundsätzlich geändert werden müssten, wenn wir die überlebenswichtigen Klimaziele in den nächsten Jahren noch erreichen wollen. Wie sähe eine Wirtschaft aus, die sich innerhalb der planetaren Grenzen bewegt, statt ständig über ihre Verhältnisse zu leben? Eine Wirtschaft, die globale Gerechtigkeit statt soziale Ungleichheit fördert? Wäre das überhaupt noch die gleiche Wirtschaft wie

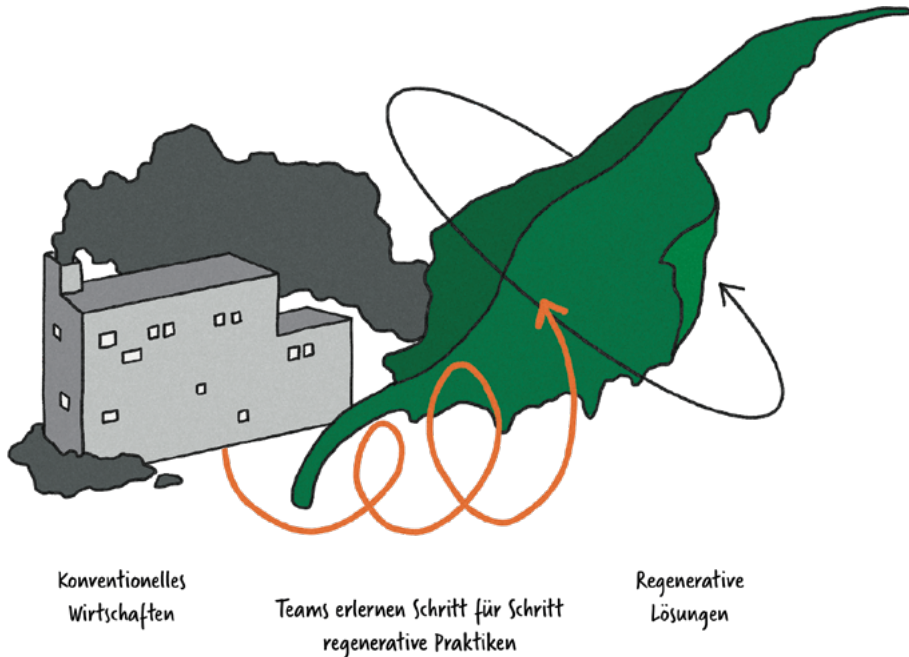
heute? Und vor allem: Wie kommen wir dahin, ohne auf dem Weg die soziale Stabilität zu gefährden und ins gesellschaftliche Chaos zu rutschen?

Es ist paradox: Wir müssen die Spielregeln ändern, während wir das Spiel spielen. Dafür gibt es leider keine Blaupausen, keine Masterpläne, keine vorgefertigten Gebrauchsanweisungen. Klar ist nur: Wenn wir das schaffen wollen, brauchen wir die kollektive Anstrengung vieler Akteur\*innen. Wir brauchen die Menschen, die *an* den Systemen arbeiten und gesetzliche Rahmenbedingungen gestalten – die Regierungen, die Politik, die Verwaltung. Wir brauchen aber auch alle, die *im* System mitwirken und es von innen heraus verändern: die Zivilgesellschaft, Aktivist\*innen, Bürger\*innen – und eben die Organisationen und Unternehmen selbst.

### **Transformation von innen heraus**

Genau da setzen wir mit dem Stellar-Approach an. Er ist ein Lösungsangebot für Organisationen, er richtet sich also an Akteur\*innen *im* System. Er beschreibt einen Entwicklungsweg in eine mögliche Zukunft und hilft der Organisation, auf diesem Weg Schritt für Schritt zur Lösung der aktuell so drängenden Herausforderungen beizutragen – und damit die Resilienz der eigenen Geschäftsmodelle zu stärken. Der Stellar-Approach empfiehlt eine Richtung, aber er gibt nicht das Ergebnis vor.

Nachhaltigkeit und Regenerativität sind kein Zustand, sondern ein Prozess. Niemand weiß heute ganz genau, wie die Wirtschaft der Zukunft aussehen wird. Viele Unternehmen wissen heute noch nicht einmal, wie sie ihre selbst gesteckten Nachhaltigkeitsziele für 2030 oder 2045 erreichen sollen. Dieses Nichtwissen und diese Unsicherheit sind im Stellar-Approach Teil der Lösung. Die Organisation macht sich mit dem Stellar-Approach auf die Reise und lernt dazu. Das Brauchbare wird verstetigt, das weniger Brauchbare aussortiert.



Der Stellar-Approach arbeitet im Kern mit Teams, ganz gleich, ob es sich um funktionale, cross-funktionale oder auch Führungsteams handelt. Warum? In den Teams einer Organisation wird die eigentliche Arbeit gemacht, dort werden die Entscheidungen getroffen, die eine Organisation in eine mehr oder weniger nachhaltige Richtung bewegen. Wenn alle Teams<sup>4</sup> einer Organisation sukzessive nachhaltiger und regenerativer werden in dem, was sie tun, wird damit auch die gesamte Organisation nachhaltiger und regenerativer. Und über verändertes Handeln ändert sich auch die vielbeschworene Kultur in der Organisation, sodass weitere Schritte der Veränderung wahrscheinlicher werden.

Im Stellar-Approach nutzen wir Prinzipien, Praktiken und Tugenden, die dabei helfen, im Gehen neue Muster zu etablieren. Die drei Elemente fügen sich nach und nach im Buch zusammen:

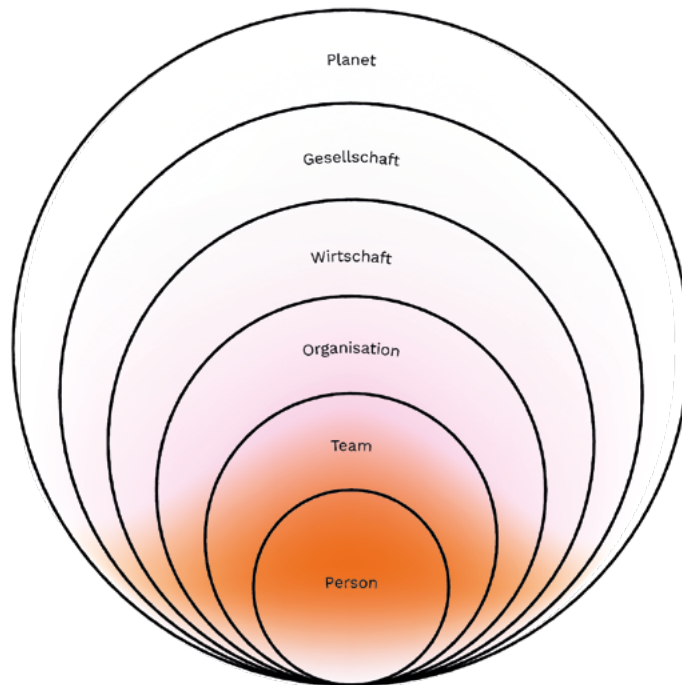


<b>Stellar-Prinzipien</b>	Die vier Stellar-Prinzipien sind unsere Leitsterne. Als Gestaltungsprinzipien geben sie der regenerativen Reise eine klare Richtung und bieten den Teams Orientierung auf dem Weg.
<b>Stellar-Praktiken</b>	Die sieben Stellar-Praktiken versorgen die Teams mit der passenden Ausrüstung. Mit den Praktiken bauen die Teams Fähigkeiten und Gewohnheiten auf, die sie für die Reise benötigen.
<b>Stellar-Tugenden</b>	Die drei Stellar-Tugenden sind innere Kompetenzen, die jedem*jeder Einzelnen helfen, im Übergang zum Regenerativen Wirtschaften bei Kräften zu bleiben.

## Systemische Abhängigkeiten in den Blick nehmen

Auch wenn wir mit einzelnen Teams arbeiten, denken wir die systemischen Abhängigkeiten mit. In Teams wirken mehrere Menschen zusammen. Teams sind nicht allein auf der Welt, sondern sie sind Teil der Organisation und ihrer Rationalität. Die Organisation ist Teil des Wirtschaftssystems und seiner Grundbedingungen, sofern sie privatwirtschaftlich tätig ist. Die Art und Weise, wie wir wirtschaften, hat wiederum Auswirkungen auf die Gesellschaft und auf den Planeten. Hier eine stark vereinfachte Darstellung:

Wenn Unternehmen sich auf den Weg der Nachhaltigkeitstransformation begeben, kommen sie immer wieder an fundamentalen Fragen vorbei, die nicht vollständig im Unternehmen beantwortet werden, sondern letztlich auf der Ebene des Wirtschafts- und Gesellschaftssystems oder auf der Ebene der ökologischen Systeme: Wie ist das mit dem Wachstum? Ist eine wachsende Wirtschaft überhaupt möglich in einem begrenzten Ökosystem? Inwieweit vertragen sich Nachhaltigkeit und der Vorrang von Shareholder-Interessen? Können Profitstreben und Nachhaltigkeit koexistieren oder müssen *Trade-offs* in Kauf genommen werden? Inwiefern bedroht die steigende Ungleichheit die soziale Stabilität von Wirtschaft und Gesellschaft – und was können Or-



ganisationen dagegen tun? Das heutige Wirtschaftssystem eröffnet bestimmte Möglichkeitsräume, es verhindert aber auch andere.

Gleichzeitig ist »die Wirtschaft« natürlich nichts Statisches. Sie verändert sich stetig – nicht nur durch Gesetzgebung und Regulierung, sondern auch »von innen«, also dadurch, dass einzelne Akteur\*innen des Systems die Systemgrenzen dehnen, Dinge anders machen als früher – eben neue Muster etablieren.

## Welche Wirtschaft wollen wir?

Wenn wir Unternehmen so gestalten wollen, dass sie sich innerhalb der planetaren Grenzen bewegen und zur sozialen Gerechtigkeit beitragen, werden wir

nicht umhinkommen, auch die Grundbedingungen des Wirtschaftssystems einem Update zu unterziehen, da diese einer solchen Entwicklung teilweise im Wege stehen. Wir müssen die Frage mitdenken, in welchen Systemdynamiken sich die Unternehmen heute bewegen und wie ein neuer, erweiterter Möglichkeitsraum aussehen könnte. Es geht darum, nicht nur ein neues Bild für das eigene Unternehmen zu malen, sondern gleichzeitig auch den Bilderrahmen zu verschieben. Natürlich wird es dabei zu Zielkonflikten kommen, und diese müssen benannt werden! Denn nur im Wissen um diese Zielkonflikte und die jeweiligen Konsequenzen können wir informierte Entscheidungen treffen.

Im Stellar-Approach nehmen wir beide Ebenen in den Blick – die der Organisation und die des Wirtschaftssystems. Wir arbeiten mit einzelnen Organisationen beziehungsweise Teams, die sich in eine nachhaltige oder gar regenerative Richtung entwickeln und damit *gleichzeitig* ihren Teil zu einem Update der Wirtschaft beitragen – nicht von heute auf morgen, aber Schritt für Schritt.

## Nachhaltig oder regenerativ?

Wir nutzen im Stellar-Approach das Konzept der Regenerativen Wirtschaft als Zukunftsbild. Wir werden noch genauer darauf eingehen, was der Unterschied zwischen nachhaltigem und Regenerativem Wirtschaften ist. An dieser Stelle reicht es, zu verstehen:

- Nachhaltiges Wirtschaften hat zum Ziel, negative soziale und ökologische Effekte der Wirtschaft abzuschwächen, den ökologischen Fußabdruck zu verkleinern und damit Klimaneutralität zu erreichen (*Net Zero*).
- Regenerative Ansätze bemühen sich um systemische Lösungen. Sie verstehen Wirtschaft, Gesellschaft und Planet als lebende, aufeinander bezogene Systeme und haben zum Ziel, dass die Wirtschaft im Einklang mit den unverhandelbaren Prinzipien des Lebens steht und positiv zu den Lebensprozessen beiträgt (*Net Positive*).
- Nachhaltig und regenerativ sind kein Entweder-oder. Wir verstehen nachhaltiges Wirtschaften als ein mögliches Etappenziel auf dem Weg zu einer regenerativen Wirtschaftspraktik.<sup>5</sup>

Im nächsten Kapitel nehmen wir zunächst das Wirtschaftssystem und seine mögliche regenerative Weiterentwicklung unter die Lupe. Wo stehen wir in der Welt, und was hat die Wirtschaft damit zu tun? Wir wagen einen Ausblick in eine regenerative Zukunft: Wie könnte eine Regenerative Wirtschaft aussehen, und wie kann der Übergang gelingen?

Im letzten Kapitel dieses ersten Teils schauen wir genauer darauf, wie Organisationen die regenerative Transformation gestalten können. Du lernst die Stellar-Prinzipien kennen und wir erklären dir, wie der Stellar-Approach die schrittweise Transformation unterstützt.

Eine Warnung vorweg: Diese Reise wird nicht frei von Paradoxien bleiben! Transformationszeiten sind voll von Widersprüchlichkeiten und Dilemmata. Wir können nicht versprechen, dass sich all diese Knoten auflösen. Wir versprechen aber, dir Mut zu machen, die ersten Schritte zu gehen – auch und gerade dann, wenn der sechste, siebte oder achte Schritt von heute aus noch nicht klar benannt werden kann.

# Zwischen dem »Nicht mehr« und dem »Noch nicht«

»Regeneration offers a bold vision of the future we need to achieve, rather than the climate catastrophe we need to avoid.«<sup>1</sup>





Wir haben uns als Menschheit in eine gefährliche Situation gebracht und stehen jetzt an einem Wendepunkt. Wir leben in einer Zeit, in der sich globale krisenhafte Zustände immer schneller aneinanderreihen. Eine unvollständige Auswahl aus den letzten 15 Jahren: Die durch die Lehman-Pleite ausgelöste Finanzkrise, die nur dadurch aufgefangen wurde, dass die Staaten erhebliche Summen in den Finanzsektor gepumpt haben. Die sich seit Jahrzehnten verschärfende Klimakrise, die sich mit exponentieller Wucht in Richtung Klimakatastrophe auswächst. Die steigende soziale Ungleichheit, in der einige wenige reiche Menschen genauso viel besitzen wie die ärmsten 50 Prozent der Weltbevölkerung. Die ökologische Ungleichheit, in der das reichste Prozent der Menschen genauso viel CO<sub>2</sub> verursacht wie die ärmsten 66 Prozent.<sup>2</sup> Der dramatische und oft stille Verlust an Biodiversität. Die strukturelle Diskriminierung von marginalisierten und nicht privilegierten Gruppen, die sich lange Zeit ebenfalls nur sehr still vollzogen hat und die heute immer mehr öffentliche Aufmerksamkeit erhält. Die Corona-Krise, in der sich ein Virus rasend schnell um den Erdball verbreitet, weil wir den Tieren immer weniger Lebensraum zugestehen und Zoonosen leichtes Spiel haben. Geopolitische Krisen, in denen macht- und wirtschaftspolitisches Kalkül über jede Form von Leben gestellt wird. Vielfältige Migrationskrisen, weil bestimmte Gebiete der Erde aus ökologischen, sozialen oder militärischen Gründen nicht mehr bewohnbar sind. Die diffuse Bedrohung durch Künstliche Intelligenz (KI), die erhoffte Chancen wie auch potenziell unbeherrschbare Risiken gleichermaßen in sich birgt.