



Regenerative Unternehmenskultur

Regeneratives Wirtschaften und die Rolle von Green Teams - Microlearning III

Inhalt

01. Microlearning III – Regenerative Unternehmenskultur 3

Hinweise auf weitere Angebote des Netzwerkes 8

01. Microlearning III – Regenerative Unternehmenskultur



In diesem Microlearning wird die Perspektive einer regenerativen Unternehmenskultur als eine der wichtigsten Handlungsebenen einer regenerativen Unternehmensgestaltung betrachtet werden.

Regeneration beginnt in der Kultur

Wie verändern wir unsere Organisationen so, dass sie nicht nur weniger Schaden anrichten – sondern aktiv zum Wohlergehen von Mensch und Mitwelt beitragen? Eine regenerative Wirtschaft beginnt im Innersten: in der Kultur einer Organisation. Kultur ist der Boden, aus dem Strategien, Entscheidungen und Beziehungen erwachsen. Ohne eine bewusste Arbeit an der Unternehmenskultur bleibt auch das ambitionierteste Nachhaltigkeitsprogramm an der Oberfläche.

Dieses Microlearning basiert auf dem **re:connect-Playbook für eine regenerative Unternehmenskultur**. Es bietet einen fundierten und praxisnahen Einstieg in diesen kulturellen Wandel. Es lädt dazu ein, die tief verankerten Annahmen in Organisationen sichtbar zu machen – und stellt Werkzeuge zur Verfügung, um erste Schritte hin zu einer regenerativen Haltung zu gehen.



Abb. 3 re:connect Playbook

Drei Ebenen von Kultur – und warum sie entscheidend sind

Die Organisationspsychologie beschreibt Kultur oft mit dem **Drei-Ebenen-Modell von Edgar Schein**. Dieses Modell zeigt, dass Kultur nicht nur in Leitbildern oder Bürogestaltung sichtbar ist (Artefakte), sondern vor allem in den oft unbewussten Annahmen liegt, wie Menschen, Arbeit und Natur verstanden werden.

1. **Artefakte** – sichtbare Ausdrucksformen: Sprache, Kleidung, Rituale, Räume, Prozesse.

2. **Werte** – formulierte Ideale: Teamwork, Innovation, Nachhaltigkeit, Transparenz.
3. **Grundannahmen** – tiefste Ebene: Welche Menschenbilder prägen Führung? Wird Natur als Ressource oder als lebendiges Gegenüber verstanden?

Kultureller Wandel gelingt, wenn wir unter die Oberfläche schauen – dort, wo sich unausgesprochene „Selbstverständlichkeiten“ befinden, die unser Handeln lenken.

Was macht eine Unternehmenskultur regenerativ?

Regenerativ wirtschaftende Unternehmen beruhen auf einem zusammenhängenden Muster von Überzeugungen, aus denen Kaufmann (2024) auf der Basis einer empirischen Analyse **elf Grundannahmen** ableitet. Diese Annahmen lassen sich fünf Themenfeldern zuordnen: Beziehungen, Menschen & Systeme, Wahrheit, Zeit & Raum sowie Wirtschaft & Wohlstand. Sie wirken immer als lebendiges Geflecht, nicht als isolierte Sätze.

Am Anfang steht der Blick auf **Beziehungen**. Regenerative Kulturen verstehen Erfolg als Gemeinschaftsleistung. **(1) Alles ist verbunden & wechselseitig abhängig**: Nichts steht für sich; jedes Unternehmen ist Teil größerer Netzwerke und Ökosysteme. Entscheidungen werden deshalb nicht nur am kurzfristigen Profit gemessen, sondern daran, wie sie Mitarbeitende, Partner:innen, Region und Natur beeinflussen – etwa wenn eine Lieferkette verändert wird und man bewusst nach den Auswirkungen auf Menschen und Orte fragt. Daraus erwächst eine zweite, eng verwandte Grundannahme: **(2) Ganzheitlicher Erfolg entsteht durch fürsorgliche, kollaborative Partnerschaften**. Wissen wird geteilt, Produkte werden gemeinsam entwickelt, und Erfolge werden miteinander gefeiert. Beziehungen sind damit nicht „nice to have“, sondern zentraler Produktionsfaktor – sichtbar in regelmäßigen Austauschformaten, offenen Lernräumen und einer Kultur der Wertschätzung.

Dieses Beziehungsverständnis trägt hinein in das zweite Feld: Menschen & Systeme. **(3) Hinterfragen, (Ver-)lernen und Ausprobieren sind nötig** – Fortschritt entsteht aus Neugier, Demut und Mut zum Experiment. Fehler gelten nicht als Makel, sondern als Daten, aus denen bewusst gelernt wird; darum etablieren Unternehmen Praktiken wie „Learn & Lunch“, Post-Mortems oder kleine Experimente mit schneller Auswertung. Zugleich gilt: **(4) Jedes Ganze hat individuelle Qualitäten und Beiträge**. Vielfalt ist nicht symbolisch, sondern funktional; Rollen passen sich Menschen an, nicht umgekehrt. So werden Stärken sichtbar, Teams dynamischer und Lösungen kreativer. Dieses Menschenbild

konsequent gedacht, führt zu **(5) Menschen arbeiten selbstorganisiert und intrinsisch motiviert**: Wer Sinn erlebt und Verantwortung übernehmen darf, braucht weniger Kontrolle und mehr Ermöglichung. Kreisstrukturen, Soziokratie oder flexible Arbeitszeiten sind dann logische Konsequenz. Und weil nicht nur Rohstoffe, sondern auch Aufmerksamkeit, Zeit und menschliche Energie begrenzt sind, rückt **(6) Natürliche und soziale Ressourcen sind begrenzt** in den Mittelpunkt: Arbeit wird so gestaltet, dass Erschöpfung nicht zum Normalzustand wird – mit Rhythmen von Anspannung und Regeneration, Sabbaticals und bewusst gesetzten Pausen. Die Leitfrage lautet: Fördert das unsere langfristige Lebendigkeit?

Im dritten Feld – Wahrheit – lösen sich monolithische Wahrheitsansprüche zugunsten eines pluralen Wissensverständnisses. **(7) Wissen und „Wahrheit“ sind vielfältig und kontextabhängig**: Niemand besitzt die ganze Wahrheit; Perspektiven sind gebunden an Erfahrungen und ergänzen einander. Unternehmen, die das verinnerlichen, schaffen Räume für echten Dialog: Gegensätzliche Sichtweisen werden eingeladen, aktiv gehört und in Entscheidungen integriert, etwa durch Konsentverfahren. So entstehen Lösungen, die robuster sind, weil sie Spannungen nicht verdecken, sondern produktiv nutzen. Innovation wird damit zur Praxis des Perspektivenmischens – und Bescheidenheit zur Voraussetzung fürs Weiterlernen.

Zeit & Raum bilden den Rahmen, in dem sich all das entfaltet. **(8) Wandel ist allgegenwärtig und nicht vollständig planbar** – starre Fünfjahrespläne verlieren an Bedeutung gegenüber adaptiven Strategien, die auf Resonanz mit Umwelt, Mitarbeitenden und Gesellschaft achten. Organisationen reagieren nicht nur auf Veränderung, sie gestalten sie mit – durch Co-Creation in der Strategiearbeit, regelmäßige Resonanzkreise oder Rollenrotationen, die neue Blickwinkel ermöglichen. Gleichzeitig anerkennt eine regenerative Kultur, dass **(9) Positive Entwicklung Zeit und Zyklen braucht**. Wie in der Natur folgen auch Veränderungen Phasen des Säens, Wachsens, Erntens und Regenerierens. Darum werden neue Praktiken in Piloten erprobt, ausgewertet, in Ruhe reflektiert und erst dann skaliert. Geplante Regenerationsphasen – für Menschen wie für Prozesse – schützen vor Aktionismus und halten die Organisation lernfähig.

Schließlich weitet das Feld Wirtschaft & Wohlstand den Erfolgsbegriff. **(10) Alle tragen Verantwortung für die langfristige Gesundheit des Gesamtsystems**: Nicht nur Führung oder Politik, sondern alle Stakeholder fühlen sich mitverantwortlich. Das zeigt sich, wenn Mitarbeitende Initiativen starten, Missstände ansprechen oder Ideen in ein offenes „Regeneration Board“ einbringen – und Leitung aktiv Ressourcen dafür bereitstellt. **(11) Wohlstand = lebensfördernde Bedingungen für alle innerhalb planetarer Grenzen**: Gewinn

bleibt Mittel, um positive Wirkungen zu ermöglichen. Wirkungsmessung geht über Finanzen hinaus; Impact-Reports, Gemeinwohl-Bilanzen oder Triple-Bottom-Line-Indikatoren werden zum selbstverständlichen Teil des Reportings. Die wiederkehrende Entscheidungsfrage lautet: Nützt das dem Leben – den Menschen, der Gemeinschaft, dem Ökosystem?

Nimmt man diese elf Grundannahmen zusammen, entsteht das Bild einer Kultur, die Verantwortung für das große Ganze übernimmt, Beziehungen als Quelle von Erfolg kultiviert, Lernen institutionalisiert, Vielfalt als Funktionsprinzip nutzt und Arbeit innerhalb echter Grenzen gestaltet. Sie akzeptiert die Unplanbarkeit des Wandels, arbeitet mit Zyklen statt gegen sie und anerkennt die Vielstimmigkeit von Wissen, um bessere Entscheidungen zu treffen.

Eine regenerative Unternehmenskultur ist also kein fertiger Zielzustand, sondern eine **Praxis des kontinuierlichen Fragens, Lernens und Verbundenseins**. Sie erkennt an, dass alles miteinander verbunden ist – und dass kultureller Wandel bei jedem Menschen im System beginnt.



Reflexion & Aktion

Reflexion:

- In deinem Team: Welche der elf Grundannahmen des Playbooks spiegeln sich in eurem Unternehmensalltag? Welche sind sichtbar, welche unsichtbar? Welche fehlen – und warum?
- Wenn du dein Team als Garten betrachtest: Was blüht bereits? Was liegt brach? Was braucht Pflege?

Aktion:

- Wähle eine „Mikro-Intervention“ für nächste Woche: ein neues Ritual, eine Gesprächsfrage, ein sichtbares Symbol der Verbundenheit.
- Starte ein Gespräch mit Kolleg:innen innerhalb oder außerhalb eures Green Teams: „Was Grundannahmen teilen wir explizit und implizit – und wie leben wir sie hier?“



Quellen

- Kaufmann, L. M. (2024). Regenerative Unternehmenskultur. Eine qualitative Untersuchung der potenziellen Grundannahmen regenerativer Unternehmen. In REGWI Wissenstransfer Serie (Bd. 1). REGWI Institut für Regeneratives Wirtschaften. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13927931>
- *re:connect Inkubator (2025) Playbook für eine regenerative Unternehmenskultur* (<https://www.reconnect-inkubator.org/medien>)
- Schein, E. H. (1993). On dialogue, culture, and organizational learning. *Organizational dynamics*, 22(2), 40-52.



Weitere Literatur, Webseiten, Podcasts und Videos

- Website des REGWI Instituts für Regeneratives Wirtschaften: www.regwi.org

Hinweise auf weitere Angebote des Netzwerkes



Noch mehr **Leitfäden**, **Tools** und **Microlearnings** zu verschiedenen Themen findet ihr übersichtlich und zum kostenlosen Download auf unserer [„Lernen“-Seite](#).

Außerdem erscheinen hier regelmäßig neue Termine für **Webinare**, **Workshops** und **Weiterbildungen**, zu denen ihr euch direkt anmelden könnt.

Einfach den QR-Code scannen:



Für alle, die mehr wissen und
wirksamer handeln wollen.