


REGENERATIVE WIRTSCHAFT

Jan Schmirmund



Wie
Pioniere
eine lebenswerte
Ökonomie gestalten

MURMANN

Regenerative Wirtschaft

Jan Schmirmund

REGENERATIVE WIRTSCHAFT

Wie Pioniere
eine lebenswerte Ökonomie
gestalten

MURMANN

INHALTSVERZEICHNIS

START 7

VERSTEHEN 19

VERANTWORTUNG 36

INNOVATION 48

EINSATZ 58

IMPACT 69

LERNEN DURCH EXPERIMENTIEREN 80

LIEBE 95

ENTSCHEIDEN 105

**GEMEINSCHAFT UND GRÜNDEN
OHNE MARKT** 119

HALTUNG 131

VERBUNDENHEIT 145

WERTEBASIERTES UNTERNEHMERTUM 158

THINK DIFFERENT 168

MACHEN 182

IMPULSE 191

AKTIVISMUS 203

DESIGN 214

BEGLEITEN 226

ANFANGEN 238

DANKE! 247

Für Fritz!

START

Hallo, schön, dass du da bist.

Die Wirtschaft der Zukunft muss – und wird – eine andere sein. Am besten eine, die den Planeten nicht weiter zerstört, sondern, im Gegenteil, dazu beiträgt, dass die ökologischen Systeme und das Leben sich wieder regenerieren und im positiven Sinne gedeihen können. Heute schon gibt es Menschen, die diese neue und regenerative Wirtschaft gestalten. Einige von ihnen wirst du in diesem Buch kennenlernen.

Dieses Buch ist ein Angebot. Es will eine Hilfestellung bieten für einen unkomplizierten Einstieg in das Thema Regeneratives Wirtschaften.

Der Zugang zum Thema Regeneratives Wirtschaften, den ich dir mit diesem Buch anbiete, liegt jenseits theoretischer Modelle und Definitionen – auch wenn wir darauf nicht gänzlich verzichten werden. Vielmehr findest du hier vor allem Geschichten und Beispiele echter Menschen aus echten Organisationen, die sich auf den Weg gemacht haben, eine neue Wirtschaft zu gestalten. Ganz pragmatisch, ganz real und vor allem auf besondere Weise inspirierend.

Dieses Buch ist für dich, wenn du bei dem Thema Regeneratives Wirtschaften noch ganz am Anfang stehst und einen ersten

Zugang suchst. Es ist aber auch für dich, wenn du schon ganz tief in die Theorie der Materie eingetaucht bist und nun auf der Suche nach realen Beispielen aus der echten Welt bist. Und es ist für dich, wenn du andere Menschen in deiner Organisation motivieren möchtest, in eine Veränderung in Richtung regeneratives Wirtschaften zu starten. Dieses Buch will mehr sein als nur eine Sammlung inspirierender Beispiele, es will auch ein Werkzeug sein, um einen Prozess in Gang zu setzen.

Das Buch als Werkzeug

In meinem beruflichen Leben habe ich viel Zeit in Workshops zugebracht. Meist als sogenannter Facilitator, der die Teilnehmenden durch einen Prozess begleitet und unter anderem dafür zuständig ist, den methodischen Rahmen und die konkreten Abschnitte und Arbeitsaufgaben zu definieren. Beim Großteil dieser Workshops ging – und geht – es darum, Neues zu gestalten und zu erfinden. Zum Beispiel Strategien, Produkte, Geschäftsmodelle, Wege der Zusammenarbeit und anderes. Um Menschen dabei zu unterstützen, etwas Neues zu erschaffen, kann man auf vielerlei Methoden zurückgreifen. Eine sehr einfache und gleichzeitig besonders hilfreiche Methode habe ich dir in diesem Buch mitgebracht:

Stell dir vor, du bist mit deinen Kolleginnen und Kollegen dabei, einen ersten Zugang zum Thema Regeneratives Wirtschaften zu erarbeiten. Vielleicht seid ihr ja auch tatsächlich schon mitten in der Vorbereitung eines Projektes, habt angefangen, euch ins Thema Regenerative Wirtschaft einzulesen, seid dabei, euch konkrete Informationen und Anregungen zu verschaffen.

Besonders in dieser frühen Phase der Beschäftigung mit einem neuen Thema, oder auch wenn ihr zwischendrin feststeckt und einen frischen Blick braucht, hat sich folgende kleine Übung als hilfreich erwiesen: Geht los und macht euch auf die Suche nach

inspirierenden Beispielen, die aus eurer Sicht mit dem Thema zusammenhängen (könnten), die ihr interessant für euch findet, die ihr unbedingt diskutieren wollt oder die sogar schon so etwas wie ein Vorbild für euch sein könnten. Sucht also nach konkreten Beispielen, die ihr spannend, lehrreich, inspirierend oder sonst irgendwie hilfreich findet. Dabei spielt die Frage, ob eure Beispiele auch »wirklich« Kriterien regenerativen Wirtschaftens entsprechen, noch keine besondere Rolle. Lasst euch zunächst vielmehr von konkreten Projekten inspirieren, besprecht die gefundenen Beispiele in der Gruppe und teilt den anderen mit, was bei euch resoniert hat und warum ihr ein bestimmtes Beispiel ausgewählt habt.

Wenn ihr das Gefundene dann in eurer Gruppe vorstellt, könnte zum Beispiel jemand sagen: »Das ist zwar ein ganz anderes Produkt als das, was wir machen wollen, aber die dafür eingesetzte Produktionstechnik könnte für uns auch interessant sein.« Oder: »Die setzen genau das schon um, was wir vorhaben, nur gehen sie ganz anders an die Sache heran.« Oder: »Auch wenn das alles nichts mit uns als Firma zu tun zu haben scheint, könnte uns das Beispiel aus den und den Gründen weiterbringen.« Oder: »Das ist einfach cool. Wie wäre es, wenn wir auch so etwas machen könnten?«

Auf der Suche nach Inspiration: Lightning Demos

Diese Art, einen Innovationsprozess in Gang zu setzen oder zu bereichern, nennt man übrigens *Lightning Demos*, und sie ist unter anderem Teil des von Jake Knapp entwickelten Formats »Design Sprint«. Möglicherweise hast du von diesem Arbeitsformat auch schon gehört oder sogar an einem Sprint teilgenommen. Doch ganz gleich, ob du die Methode kennst oder nicht, das Entscheidende ist: Wenn man dabei ist, etwas Neues zu starten,

von dem man bislang nur wenig Wissen hat, dann ist es eine gute Idee, zunächst gezielt, aber möglichst unvoreingenommen und mit offenen Augen nach Beispielen und Inspirationen zu suchen, die direkt, indirekt oder auch kaum wahrnehmbar mit der eigenen Idee in Verbindung stehen. Also positive Beispiele als Anregungen zu sammeln, ohne sofort in die analytische Tiefe und kritische Prüfung zu gehen.

Nichts anderes habe ich für dieses Buch gemacht. Ich bin losgezogen, immer der Nase nach, und habe geschaut: Was finde ich im Kontext einer regenerativen Wirtschaft spannend? Welche Menschen können durch ihr Handeln andere inspirieren? Was existiert bereits in Sachen regenerative Wirtschaft? Findet man sie überhaupt als Praxis, oder kommt sie doch nur in Büchern und in den Köpfen von Visionären vor? Existiert nur eine Handvoll entsprechend aufgestellter Unternehmen, oder sind es bei genauerem Hinsehen vielleicht doch schon einige mehr?

Es liegt hier also eine Sammlung subjektiv ausgewählter Beispiele vor mit ebenso subjektiv gesetzten Schlaglichtern, die beschreiben, was ich in den mit ihnen verbundenen Menschen sehe und aus den Gesprächen mit ihnen mitgenommen habe. Aus meiner Sicht handelt es sich bei allen um Pioniere und Pionierinnen einer regenerativen Wirtschaft, wenngleich die Beteiligten selbst sich nicht durchgehend so bezeichnen würden und sie auch nicht alle Kriterien erfüllen, die die verschiedenen verfügbaren Definitionen für regenerative Organisationen vorgeben. Die Geschichten zusammengekommen können aber ein erstes Bild davon vermitteln, was eine regenerative Wirtschaft ausmachen, woraus sie bestehen, was für sie wesentlich sein oder was sie besonders machen kann.

Dabei war mir wichtig, nicht die Rolle des Welterklärers einzunehmen – und ich hoffe, dass mir das im Großen und Ganzen gelungen ist. Stattdessen habe ich die Rolle eines Begleiters ge-

wählt – eine Rolle, die du selbst einnehmen könntest, wenn du ein Beispiel präsentierst. Du kannst dir beim Lesen also vorstellen, dass ich dir meine gesammelten Lightning Demos vortrage und dabei auf die Aspekte fokussiere, die ich spannend fand. Ich biete dies als eine Art Gedankenstarter für dich und deine eigene konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema an.

Mit dieser subjektiven Herangehensweise möchte ich deutlich machen, dass die Geschichten bei dir oder anderen etwas völlig anderes auslösen können als bei mir. Und das ist nicht nur in Ordnung, es ist sogar gut so, denn jeder Mensch und jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg in die regenerative Zukunft finden. Entsprechend lade ich dich ein, die Geschichten als Inspirationsquelle für all jene zu verstehen, die eine neue regenerative Wirtschaft anstreben. Die Reflexionsfragen am Ende jedes Kapitels können dabei helfen, die Erkenntnisse und Inspirationen aus dem jeweiligen Kapitel auf deine eigene Organisation zu beziehen. Am Ende des Buches findest du noch einige zusätzliche Hinweise und eine kleine Workshop-Einheit, die du auf Basis der Beispiele hier im Buch zusammen mit deinen KollegInnen durchführen kannst.

Manche der PionierInnen in diesem Buch verwenden den Begriff »regenerativ« ganz bewusst in ihrer Selbstbeschreibung, andere tun es eher implizit, ohne sich weiter um theoretische Konzepte zu kümmern. Wieder andere scheren sich überhaupt nicht um den Begriff, sie setzen einfach ihre Ideen dazu um. Du wirst in diesem Buch also die unterschiedlichsten Pionierinnen und Pioniere kennenlernen, die aber eines klar verbindet: Sie haben erkannt, dass es so wie bisher nicht weitergehen kann und es definitiv nicht mehr ausreicht, mit dem eigenen Handeln nur weniger Schaden anzurichten. Sie alle suchen nach Möglichkeiten, die Dinge grundlegend anders, sprich besser zu machen als in der aktuell vorherrschenden »degenerativen Wirtschaft«, die unseren Planeten und damit

unsere Lebensgrundlage zugrunde richtet. Es lohnt sich, in die Welt jedes und jeder Einzelnen dieser Pioniere einzusteigen und ihre Sicht- und Arbeitsweise zu verstehen. In den Shownotes zu den Kapiteln findest du dafür Absprungpunkte, die dich tiefer in die jeweiligen Themen eintauchen und die Unternehmen, Organisationen und Menschen dahinter besser verstehen lassen.

Dieses Buch zeichnet meine Reise zu Pionieren der regenerativen Wirtschaft nach, eine Reise, auf der diese selbst zu Wort kommen, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse mitteilen. Alle Gespräche und Begegnungen waren für mich Inspiration, die sich aus jeder einzelnen Geschichte auch anderen vermitteln darf. Und genau darum geht es mir.

Warum und für wen ich dieses Buch geschrieben habe

In erster Linie habe ich dieses Buch – um ein großes Wort zu verwenden – für die Zukunft geschrieben. Ich möchte alles dafür geben, dass meine heute noch kleine Tochter dann, wenn sie so alt ist wie ich jetzt, noch eine lebenswerte Erde vorfindet. Eine Lebenswelt, die nicht von den Folgen der Klimakrise und der kompletten Ausbeutung aller Ressourcen so sehr zerstört ist, dass Leben an vielen Stellen gar nicht mehr möglich ist, dass Milliarden von Menschen auf der Flucht sind und dass Krieg und Leid vorherrschen. Und leider ist das, Stand heute, kein unrealistisches Szenario. Aber es ist eben nicht das einzige Szenario. Es kann auch anders kommen, und die regenerative Wirtschaft ist aus meiner Sicht *ein* Schlüssel dafür. Deswegen dieses Buch, das sich als Beitrag versteht, dieses Konzept bekannter zu machen und möglichst viele Menschen in Unternehmen zu motivieren, daran mitzuarbeiten.

Und diese Motivationsarbeit ist, wie oben schon angedeutet, dringend erforderlich. Enden meine Gespräche in Unternehmen

über regeneratives Wirtschaften und darüber, ob eine Transformation in diese Richtung vorstellbar erscheint, doch viel zu häufig und viel zu selbstverständlich in Ambivalenz und Ratlosigkeit. Regenerativ wirtschaften und dabei sogar Geld verdienen, resilienter werden gegen die Folgen der Klimakrise und gleichzeitig etwas gegen ihre Ursachen tun, der Regulatorik meilenweit voraus sein, statt ihr hinterherzulaufen, neue Märkte erschließen, wachsen und obendrein noch glücklichere Mitarbeitende haben – das ist für fast alle ein attraktives Bild; allein: Es scheint den meisten nicht wirklich realistisch und vor allem sehr weit weg und nicht anschlussfähig an die eigene Unternehmensrealität.

Die Geschichten in diesem Buch sollen zeigen: Das muss nicht so sein. Die regenerative Wirtschaft ist nämlich gar nicht so weit weg, wie viele denken. Im Gegenteil. Sie ist schon da, klein zwar, aber sie ist da, und sie ist erstaunlich anschlussfähig an heutige Realitäten.

Dennoch kann ich für die Zögerlichkeit vieler Unternehmen ein gewisses Verständnis aufbringen. Denn in der Tat sind die Schreibtische der EntscheiderInnen vollgepackt mit drängenden Problemen, die gelöst werden müssen, um den Laden in schwierigen Zeiten am Laufen zu halten. Langfristige strategische und vor allem transformative Themen stehen allein deswegen (zu) oft hintenan. Gerade weil viele UnternehmerInnen speziell für ihren Geschäftsbereich keine konkrete Vorstellung haben, wie sie die schöne, für sie aber doch nebulöse Zukunft der regenerativen Nachhaltigkeit erreichen könnten, ist die Motivation, gerade dieses Thema auf die Tagesordnung zu setzen, eher gering. Auch wenn im Prinzip klar ist, dass es wichtig ist und auch schlau wäre, sich damit zu befassen.

Doch Verständnis hin oder her: Wir haben als Menschheit, als Wirtschaftsgemeinschaft und auch als Unternehmen weder die Zeit, auf den Sankt-Nimmerleins-Tag zu warten, an dem alle anderen

Probleme abgehandelt sind und wir uns endlich dem Thema unserer Wirtschaftsweise zuwenden können, noch ist es besonders schlau, es nicht als prinzipiell gleichrangig mit den vielen anderen wichtigen Themenfeldern auf die Agenda zu setzen. Im Gegenteil: Wir müssen jetzt handeln, und diejenigen, die es tun, zeigen, dass es geht. Sie zeigen sogar, dass es sehr gut geht. Natürlich ist auch hier nicht alles perfekt. Bei Weitem nicht. Aber der Start ist gesetzt und der Raum eröffnet. Die regenerative Wirtschaft ist ein riesiger blauer Ozean der Möglichkeiten, sie bietet uns unendlich viele Chancen.

Wir werden in diesem Buch nicht über die Klimakatastrophe und ihre dramatischen Folgen sprechen, die wir gerade erst zu spüren beginnen. Wir sprechen nicht über den dramatischen Verlust der Biodiversität und die massive Überschreitung nahezu aller planetaren Grenzen. Wir reden nicht darüber, dass der Earth Overshoot Day, also der Tag im Jahr, an dem die Menschen bereits alle Ressourcen verbraucht haben, die die Erde für das gesamte Jahr regenerieren kann, jedes Jahr früher eintritt, und auch nicht darüber, welche dramatischen Folgen das alles haben wird. All das ist bekanntes Wissen. Stattdessen findest du in diesem Buch Geschichten von Menschen, die ihr persönliches Handeln und das Handeln ihrer Organisationen darauf ausgerichtet haben, Teil der Lösung für diese Probleme zu werden.

Hier geht es um die konstruktive, hoffentlich auch Mut machende Beschreibung dessen, was jetzt schon geht im Rahmen einer regenerativen Wirtschaft.

Ein Gedankenspiel zur Einführung: Endless Ascent

Stell dir vor, unsere Wirtschaft wäre eine Boulder- oder Kletterhalle. Alle Anwesenden klettern dort mit Sicherung oder ohne (beim Bouldern) die an den Wänden vorgegebenen Routen hoch.

In dieser fiktiven Halle, die für unser aktuelles Wirtschaftsmodell steht und den bezeichnenden Namen »Endless Ascent«, also endloser Aufstieg, trägt, geht es vor allem darum, besonders hoch und besonders schnell zu klettern. Je schneller und höher du kommst, desto erfolgreicher bist du und desto mehr der süchtig machenden Belohnungen erhältst du. Deswegen ist die Halle auch ziemlich voll, und es wird auf den einzelnen Routen immer wieder gefährlich eng – jede und jeder will die oder der Erste sein und höher hinaus als alle anderen, um so viel Belohnung wie möglich zu erhalten. Entsprechend rau geht es mitunter zu.

Seit einiger Zeit jedoch sieht man sich mit einem gewichtigen Problem konfrontiert: Weil immer alle noch höher hinauswollen, müssen die Hallenbetreiber die Wände immer weiter aufstocken. Das war bis vor Kurzem auch kein Ding, war doch immer genügend Bau- und Ausstattungsmaterial vorhanden. Doch inzwischen wachsen die Wände jedes Jahr schneller, als benötigtes Material geliefert werden kann. Deswegen lassen die Betreiber kurzerhand Steine aus dem Fundament und den Wänden entnehmen, sodass die Halle zwar weiter in die Höhe gebaut werden kann, das gesamte Bauwerk aber in der Folge zunehmend instabil und das Risiko eines Zusammenbruchs immer größer wird.

Die Gefahr erkennen natürlich auch (fast) alle Kletternden, und man einigt sich darauf, nur noch so viele Steine zu verbauen, wie der Steinbruch hergibt, und die in Fundament und Wände gerissenen Löcher wieder zu stopfen. Diese an sich wichtigen Maßnahmen allerdings, so wurde übereinstimmend beschlossen, sollen

erst irgendwann in naher Zukunft ergriffen werden, dann nämlich, wenn alles andere an Herausforderungen geschafft ist und das Spiel, das gespielt wird, weiterhin attraktiv bleibt. Die Sorge, ob das eine vernünftige Entscheidung mit gutem Ende ist, bleibt zwar latent bestehen, wird aber nicht allzu oft ausgesprochen. Denn: Was kann man schon tun? Einfach aus dem Spiel aussteigen und auf die Belohnungen verzichten? Ein neues Spiel entwickeln, das weniger oder sogar keine Folgeschäden erzeugt? Unmöglich.

Vor der Halle stehen neuerdings immer mehr Verkäufer von Schutzhelmen gegen herabfallende Steine oder Trainer, die die neuen Klettertechniken beibringen, durch die die immer dünner werdenden Wände nicht mehr so stark belastet werden (man muss jetzt auch Zertifikate über diese wandschonenden Klettertechniken vorweisen, die zu erlernen ganz schön aufwendig ist). Da aber weiterhin immer mehr und immer höher geklettert wird, nimmt die Belastung der Wände trotzdem weiter zu.

Neben diesen Leuten, die Helme und Zertifikate verkaufen, trifft man auch auf einige wenige Menschen, die von der Möglichkeit einer Halle sprechen, in der es zwar auch ums Klettern ginge, aber nicht darum, besonders schnell oder besonders hoch zu klettern, sondern vor allem darum, Spaß, Bewegung und gemeinsam eine gute Zeit zu haben. Belohnungen gäbe es dort auch, die seien aber maßvoll, würden nicht antreiben um jeden Preis und vor allem nicht süchtig machen. Manche bieten theoretische Werke an, in denen ein Modell mit grundlegend anderen Werten und Kletterprinzipien hergeleitet wird, andere wiederum bieten ihre Hilfe an, wenn jemand sofort lernen möchte, nach neuen und verträglichen Regeln in der Halle des endlosen Aufstiegs zu klettern. Das alles klingt irgendwie verlockend und überzeugend, andererseits zeigt die Mehrheit der Leute in der bestehenden Halle wenig bis kein echtes Interesse daran und bleibt bei dem Spiel, das sie immer gespielt hat.

Außerdem erscheinen diese Botschafter des neuen Boulderns auch etwas suspekt. Die einen scheinen mit erhobenem Zeigefinger vor allem ein schlechtes Gewissen machen zu wollen – wer hat darauf schon Lust?

Andere wieder wirken reichlich esoterisch, so als ob sie die Menschen komplett umkrempeln möchten. Wieder andere versuchen mit ihren Büchern hauptsächlich die theoretische Beschäftigung mit dem neuen Klettern schmackhaft zu machen – eine neue Praxis, die auch anschlussfähig ist, bleibt dabei immer wieder mal auf der Strecke. Viele Hallenbesucher wissen zwar, dass die bisherige Art des Kletterns keine Zukunft mehr haben kann, erkennen aber auch durch die angebotenen Alternativen keinen gangbaren Weg zu einem anderen Format. Also bleibt es eben bei dem alten Spiel – und alle hoffen, dass es schon irgendwie gut gehen wird.

Bis eines Tages ein Schild auftaucht mit der Aufschrift: »Ausflug zur neuen Halle ›Eternal Circuit‹«, zu Deutsch »Halle des ewigen Kreislaufs«. Es steht für ein Angebot, sich das neue Klettern der Zukunft live und in Farbe anzusehen und mit denen, die es bereits praktizieren, zu sprechen. Der Weg zu diesem Experiment führt geradewegs durch die Halle des Endlosen Aufstiegs hindurch bis zu einer Tür in der rückwärtigen Wand, durch die man in eine Boulderhalle gelangt, die zwar Ähnlichkeit hat mit der alten, aber doch auch sehr anders ist. Hier spürt man sofort, dass die Luft deutlich besser ist, weil offenbar der Abrieb der hier eingesetzten Kletterschuhe nicht wie in der alten Halle üblich für Feinstaubwerte wie an einer stark befahrenen Autobahn sorgt – vor allem, weil andere Schuhe verwendet werden. Es halten sich auch sehr viel weniger Menschen in dieser Halle auf, die dafür umso fröhlicher wirken und viel Platz für neue Kletterrouten, die es noch zu bauen gilt, vorfinden. Hier ist noch viel Raum für Gestaltung und für Neues.

Seht her, es geht!

Die Wirtschaft der Zukunft muss – und wird – eine andere sein. Und zwar eine, die den Raubbau an der Natur nicht weiterführt, sondern an einer neuen, regenerativen Ordnung arbeitet. Jan Schmirmund macht in seinem Buch *Mut*: Diese regenerative Wirtschaft ist überhaupt nicht weit weg. Im Gegenteil!

Der Experte für regenerative Transformation zeigt die Geschichten von echten Pionier:innen, die gemeinsam eine neue Ökonomie gestalten, die erstaunlich anschlussfähig ist. Voller Tatendrang, Unternehmer:innengeist und Kreativität – für eine greifbar bessere ökologische und ökonomische Zukunft.

ISBN 978-3-86774-813-1



29,00 EUR (D)

29,80 EUR (AT)

Dieses Buch ist Cradle-to-Cradle zertifiziert.

