Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie
https://doi.org/10.1007/s11612-026-00921-9

HAUPTBEITRÄGE – THEMENTEIL

Experimentieren für mehr-als-menschliche Organisationen

Eine empirische Studie zur Gestaltung mit planetaren Perspektiven

Andrea Augsten[1] · **Karoline Rütter**[2] · **Daniela Peukert**[3]

Eingegangen: 30. April 2026 / Angenommen: 21. Oktober 2026
© The Author(s), under exclusive licence to Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Zusammenfassung
Dieser Beitrag in der Zeitschrift *Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)* untersucht, wie planetare Perspektiven in organisationale Lern- und Veränderungsprozesse einbezogen werden können, vor dem Hintergrund ökologischer Krisen und einer bislang überwiegend anthropozentrisch geprägten Organisationsentwicklung. Auf Grundlage von zwölf leitfadengestützten Expert:inneninterviews wird untersucht, welche Methoden und Praktiken derzeit genutzt werden, um planetare Perspektiven in diese Prozesse einzubringen. Die qualitative Analyse identifiziert vier analytische Cluster experimenteller Praktiken: symbolisch-repräsentative, verkörpert-erfahrungsbasierte, zeitlich-imaginative sowie situativ-resonanzbasierte Praktiken. Die Ergebnisse zeigen, dass ihre Anwendung nach Einschätzung der Befragten insbesondere durch eine kontextsensible Gestaltung, professionelle Facilitation und organisationale Einbettung unterstützt wird. Mehr-als-menschliche Perspektiven bleiben dabei notwendigerweise auf menschliche Übersetzungs- und Interpretationsleistungen angewiesen. Aus den empirischen Befunden werden drei praxisorientierte Gestaltungsprinzipien abgeleitet: die kontextsensitive Auswahl und Kombination geeigneter Praktiken, ihre organisationale Anschlussfähigkeit und Verankerung sowie die Berücksichtigung systemischer und planetarer Zusammenhänge. Der Artikel leistet damit einen empirischen Beitrag zur Organisationsentwicklung, indem er ein bislang wenig systematisiertes Praxisfeld strukturiert und erste Handlungsempfehlungen für die Gestaltung experimenteller Formate zur Berücksichtigung planetarer Perspektiven entwickelt.

Schlüsselwörter Organisationsentwicklung · Experimentieren · More-than-Human Turn · Planetare Perspektiven · Embodiment · Öko-soziale Transformation

Nutzung von KI KI-gestützte Werkzeuge wurden unterstützend für die Transkription der Interviews, die sprachliche Überarbeitung sowie die Identifizierung potenziell relevanter Zitate eingesetzt. Alle inhaltlichen, analytischen und interpretativen Entscheidungen sowie die finale Fassung des Manuskripts wurden gemeinschaftlich durch die Autorinnen erarbeitet und verantwortet.

✉ Prof. Dr. Andrea Augsten
andrea.augsten@ndu.ac.at

Karoline Rütter
karo@inspiring-minds.de

Prof. Dr. Daniela Peukert
daniela.peukert@gmx.de

[1] New Design University, St. Pölten, Österreich

[2] Inspiring Minds, Berlin, Deutschland

[3] Tomorrow University of Applied Science, Frankfurt, Deutschland

Published online: 12 November 2026

Experimenting for more-than-human organisations

An empirical study of designing within planetary boundaries

Abstract

This article in *Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)* examines how planetary perspectives can be incorporated into organisational learning and change processes against the backdrop of ecological crises and an organisational development practice that remains largely anthropocentric. Drawing on twelve semi-structured expert interviews, the study explores the methods and practices currently used to introduce planetary perspectives into organisational development. Qualitative analysis identifies four analytical clusters of experimental practices: symbolic-representational, embodied-experiential, temporal-imaginative, and situated resonance-based practices. The findings suggest that the effectiveness of these approaches depends specifically on their context-sensitive design, professional facilitation, and organisational embedding. At the same time, more-than-human perspectives necessarily remain mediated through human processes of interpretation and translation. Based on these empirical findings, the article derives three practice-oriented design principles: the context-sensitive selection and combination of practices, their organisational integration and institutional embedding, and the consideration of systemic and planetary interdependencies. In doing so, the study provides an empirical contribution to organisational development by structuring an emerging field of practice and offering initial guidance for designing experimental formats that incorporate planetary perspectives into organisational learning and change.

Keywords Organisational development · Experimentation · More-than-human turn · Planetary perspectives · Embodiment · Socio-ecological transformation

1 Einleitung

Vielleicht braucht es erst Menschen in Fuchsmasken, um sichtbar zu machen, dass Organisationen bislang vor allem eine Perspektive kennen: die menschliche. Was zunächst wie ein skurriles Detail aus einem Workshop erscheint, verweist auf eine grundlegende Begrenzung organisationalen Denkens. Zugleich stehen Organisationen, ob Unternehmen oder öffentliche Institutionen, zunehmend vor der Herausforderung, ökologische Krisen und planetare Grenzen (Rockström et al. 2009) in ihren Entscheidungsprozessen zu berücksichtigen. Dennoch bleibt die Organisationsentwicklung (OE) weitgehend anthropozentrisch geprägt: Organisationen werden als soziale Systeme verstanden, in denen menschliche Akteur:innen, Interessen und Interaktionen im Zentrum stehen (vgl. Luhmann 1984). Materielle, ökologische und mehr-als-menschliche Zusammenhänge erscheinen darin häufig nur als Kontext oder als externe Rahmenbedingungen. Damit bleibt unberücksichtigt, dass die organisationale Praxis stets in umfassendere öko-soziale Gefüge eingebettet ist und durch Ressourcen, Infrastrukturen, Lebewesen und Ökosysteme mitgeprägt wird und diese zugleich beeinflusst.

Neuere Praxisansätze versuchen, diese Begrenzung zu überwinden (Berkler und Lagé 2024; DEAL o.J.; Groß-Yachkaschi 2025; Scharmer und Käufer 2026). In interaktiven Formaten werden etwa mehr-als-menschliche Perspektiven in Rollenspielen, durch Masken, Personas oder andere symbolische Repräsentationen eingebracht oder in somatischen Übungen, Naturerfahrungen oder imaginativen Formaten erfahrbar gemacht. Diese Praktiken stammen häufig aus angrenzenden Wissenschaftsdiskursen wie dem Systems Thinking (Meadows 2008), der ökologischen Philosophie (Macy und Brown 2014), dem Change Management (Senge et al. 2005; Küpers 2024) oder der Design- und Transformationsforschung (Caccavale und Hush 2026; Forlano 2017; Rosén et al. 2025; Wakkary 2021; Escobar 2018; Augsten et al. 2026a, b) und werden zunehmend in organisationale Entwicklungsprozesse übertragen. Bislang ist jedoch wenig darüber bekannt, wie diese Ansätze systematisch in der OE eingesetzt werden.

Mehr-als-menschliche Perspektiven knüpfen an relationale (Haraway 2016; Latour 2005; Orlikowski 2007) und posthumanistische Ansätze (Braidotti 2014; Barad 2007; Tironi et al. 2023; Tsing 2015; de Vaujany et al. 2024) an, die Handlungsfähigkeit nicht ausschließlich dem Menschen zuschreiben, sondern als Ergebnis sozialer, materieller und ökologischer Beziehungen verstehen. Während posthumanistische Ansätze auch technologische Akteur:innen wie KI berücksichtigen (Berkler et al. 2026; Braidotti 2014), fokussiert der vorliegende Beitrag die sozial-ökologische Dimension. Im Beitrag bezeichnen mehr-als-menschliche Perspektiven die Erweiterung organisationaler Wahrnehmung um nicht-menschliche Lebewesen, materielle Bedingungen und ökologische Systeme. Der Begriff der planetaren Perspektive verweist darüber hinaus auf deren Einbettung in übergreifende Erdsystemzusammenhänge und planetare Belastungsgrenzen. Für die OE stellt sich damit die Frage, wie planetare Perspektiven praktisch erschlossen und in organisationale Lern- und Entscheidungsprozesse übersetzt werden können.

Experimentelle Formate bieten hierfür einen möglichen Zugang. Anknüpfend an Lewins (1947) Verständnis von Veränderung als erfahrungsbasiertem Lernprozess und Marchs (1991) Konzept organisationaler Exploration lässt sich Experimentieren als ein ergebnisoffenes Erproben unter Bedingungen von Unsicherheit verstehen. In pragmatistischer Perspektive entstehen Erkenntnisse dabei durch das Zusammenspiel von Handeln, Beobachten und Reflexion (Dewey 1938/1986; Schön 1983). Für die Organisationsentwicklung beschreibt Schaller (2016) Experimente als Möglichkeit, neue Handlungsweisen in begrenzten organisationalen Kontexten zu erproben. Im Unterschied zu kontrollierten Tests sind organisationale Experimente situativ eingebettet und bleiben in bestehende Ziel-, Entscheidungs- und Verwertungslogiken eingebunden – allerdings in einer geschützten Sonderrolle. Daran anschließend verstehen wir experimentelle Praktiken als zeitlich und inhaltlich begrenzte Interventionen, die alternative Wahrnehmungs- und Handlungsweisen erschließen und hinsichtlich ihrer organisationalen Bedeutung reflektiert werden. Ihre Ergebnisoffenheit bei gleichzeitiger organisationaler Einbettung macht sie für die Exploration mehr-als-menschlicher Perspektiven besonders relevant: Sie können Räume schaffen, in denen etablierte Wahrnehmungs- und Handlungsmuster irritiert, alternative Relationen erfahrbar und neue Handlungsoptionen erkundet werden (Augsten et al. 2026b).

Unser Artikel untersucht daher auf Grundlage von zwölf leitfadengestützten Expert:inneninterviews, wie mehr-als-menschliche Perspektiven in die OE-Praxis einbezogen werden. Im Zentrum stehen drei Fragen: Welche Methoden und Praktiken kommen zur Anwendung? Welche wiederkehrenden Merkmale zeigen sich über unterschiedliche Formate hinweg? Und welche Bedingungen, Spannungsfelder und Grenzen prägen ihre organisationale Nutzung? Ziel ist keine theoretische Fundierung eines eigenständigen Ansatzes, sondern eine empirisch gestützte Exploration eines emergierenden Praxisfeldes. Der Beitrag verdichtet diese Beobachtungen zu vier Clustern und leitet daraus praxisbezogene Implikationen für die Gestaltung, Facilitation und organisationale Einbettung solcher Experimente ab.

2 Methodisches Vorgehen

Der Beitrag folgt einem explorativ-qualitativen Forschungsdesign, um bestehende Methoden und Praktiken zu explorieren, gemeinsame Charakteristika zu identifizieren und erste empirisch fundierte Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Die empirische Grundlage bilden zwölf leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit Praktiker:innen aus dem deutschsprachigen Raum, die im März 2026 geführt wurden. Die Auswahl erfolgte als theoretisches Sampling in Anlehnung an Charmaz (2007) entlang der Forschungsfragen. Das Sample erweiterte sich nach dem Schneeballprinzip thematisch sowie durch Empfehlungen der Interviewten. Eingeschlossen wurden Berater:innen mit mehrjähriger Erfahrung in organisationalen Transformationskontexten sowie mit Bezug zu regenerativen Fragestellungen und experimentellen Formaten. Die etwa 60-minütigen halbstrukturierten Interviews fokussierten auf Methoden und Praktiken zur Integration mehr-als-menschlicher Perspektiven sowie deren organisationale Anwendungsfelder und Herausforderungen. Im Fokus der Interviews standen die eingesetzten Praktiken, die damit verbundenen Erfahrungen sowie die von den Befragten wahrgenommenen Bedingungen und Herausforderungen ihrer Anwendung. Nicht Gegenstand der Erhebung war hingegen die systematische Rekonstruktion vollständiger Experimentverläufe, etwa hinsichtlich einzelner Prozessschritte, Evaluationslogiken oder iterativer Anpassungen. Die Ergebnisse erlauben daher Aussagen über experimentelle Praktiken und ihre Einbettung in organisationale Veränderungsprozesse.

Die Transkripte wurden pseudonymisiert und die Zitate mit I1–I12 gekennzeichnet. Die namentliche Nennung in der Danksagung erfolgt mit Einverständnis der Interviewpartner:innen. Die Transkripte wurden im Autorinnenteam zunächst offen codiert. Im Anschluss wurden die relevanten Textstellen und Codes gemeinsam diskutiert und in Anlehnung an Guest und McLellan (2003) und Saldaña (2021) anhand wiederkehrender inhaltlicher Merkmale kollaborativ zu thematischen Clustern verdichtet. Ziel war dabei nicht die quantitative Erfassung der Häufigkeit einzelner Codes, sondern die Identifikation übergeordneter Muster und gemeinsamer Merkmale.

3 Ergebnisse: Experimentelle Praktiken für mehr-als-menschliche Perspektiven in der OE

Im Rahmen von OE-Experimenten berichteten die Interviewpartner:innen von einer Vielzahl von Praktiken, Methoden und Formaten, in denen mehr-als-menschliche Perspektiven bereits exploriert werden. Zur systematischen Analyse dieser Vielfalt wurde untersucht, in welchen Formen nichtmenschliche Perspektiven in OE-Experimenten zum Tragen kommen, und es wurden vier Cluster identifiziert. Diese reichen von stärker kognitiv orientierten Ansätzen bis hin zu somatischen Erfahrungen.

Einige Befragte berichten, dass planetare Perspektiven in Beratungskontexten selten explizit nachgefragt werden, nehmen zugleich jedoch ein großes Repertoire an Praktiken und Anwendungsmöglichkeiten wahr. Die Interviews verdeutlichen dabei eine Diskrepanz zwischen vorhandenem Wissen über Klimawandel, Ressourcenknappheit oder

soziale Ungleichheiten und dessen Berücksichtigung im organisationalen Handeln (I1, I5, I7, I9, I12). Die Befragten beschreiben experimentelle Formate als psychologisch sichere Erfahrungsräume, um alternative Perspektiven nicht nur kognitiv zu erschließen, sondern durch praktische Erfahrungen zugänglich zu machen (I1, I5, I6, I7, I8, I9, I11). Ihr Wert wird insbesondere darin gesehen, etablierte Wahrnehmungs- und Handlungsmuster zu hinterfragen und neue Handlungsoptionen zu erkunden (I7, I8, I9, I10), während eine unmittelbare weitere Verwertbarkeit nur vereinzelt im Vordergrund steht (I12). Aus diesen Beschreibungen lässt sich Experimentieren als ein übergreifender Modus des Erprobens und Lernens interpretieren, innerhalb dessen unterschiedliche Praktiken eingesetzt werden, um mehr-als-menschliche Perspektiven für organisationale Reflexions- und Veränderungsprozesse zugänglich zu machen. Die Interviews geben damit Aufschluss über die intendierte Funktion dieser Praktiken, nicht jedoch über ihre langfristige organisationale Wirkung.

Durch die Analyse der Interviews lassen sich die beschriebenen Methoden und Praktiken anhand ihrer jeweils prägenden Merkmale zu vier analytischen Clustern bündeln. Sie sind komplementär angelegt, jedoch nicht als trennscharfe Kategorien zu verstehen. Die Cluster unterscheiden sich primär dadurch, über welches Medium der Zugang erfolgt: durch symbolische Repräsentation, körperliche Erfahrung, zeitliche Imagination oder die situative Begegnung mit einer natürlichen Umgebung. Einzelne Praktiken können mehrere Zugangsweisen verbinden und werden dem jeweils dominierenden Merkmal zugeordnet. Die Ergebnisse zeigen, dass die genannten Praktiken und Methoden häufig aus anderen disziplinären Wissensbeständen entlehnt werden, wie z. B. dem *System Thinking* (I7, I8, I11), dem *Design Thinking* (I5, I10), der *Theory U* (I9, I11) oder indigenem oder auch „altem“ europäischem Wissen (I7, I11).

3.1 Symbolisch-repräsentative Praktiken

Das erste Cluster bilden symbolisch-repräsentative Praktiken, die mehr-als-menschliche Akteur:innen wie Tiere, Pflanzen oder den Planeten über Stellvertreter:innen in organisationale Entscheidungsprozesse einbeziehen. Repräsentiert werden sie bspw. in Rollenspielen, durch Verkleidungen oder Masken, Steckbriefe oder Symbole: Teilnehmende schlüpfen in die Rolle einer Pflanze oder eines Tiers, um deren vermutete Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Bedenken in Entscheidungsprozessen zu artikulieren und stellvertretend auszuhandeln (I10). Personas bzw. Steckbriefe für mehr-als-menschliche Akteur:innen ermöglichen die Berücksichtigung ihrer vermuteten Interessen, z. B. bei Versuchstieren im Pharma-Bereich (I5). Deutlich pragmatischer und abstrakter ist das Aufstellen eines leeren Stuhls als Repräsentation mehr-als-menschlicher Perspektiven, um Menschen z. B. im Rahmen von Meetings an die Konsequenzen ihrer Entscheidungen für die Umwelt zu erinnern (I12). Auch der Einbezug von Natur-Metaphern wie z. B. „Samen säen“ und „organisationales Ernten“ (ggf. auch unterstützt durch die physische Arbeit mit Erde und Samentütchen) fördert niederschwellig das Mitdenken der mehr-als-menschlichen Umwelt (I11).

3.2 Verkörpert-erfahrungsbasierte Praktiken

Während symbolisch-repräsentative Praktiken überwiegend auf kognitiven Perspektivwechseln beruhen, ermöglichen verkörperte Praktiken unmittelbare somatische Erfahrungen, um individuell oder als Gruppe mehr-als-menschliche Perspektiven zu berücksichtigen. Körperbasierte Übungen zielen darauf ab, das eigene Wahrnehmungs- und Handlungsvermögen zu erweitern. Mehrere Interviewpartner:innen schreiben solchen Erfahrungen eine unterstützende Rolle für transformatives Handeln zu. Beispielsweise handelt es sich bei diesen Praktiken um Aufstellungen im Raum, bei denen planetare Grenzen mit Hilfe von Schnüren am Boden markiert und körperlich erfahrbar werden, indem Teilnehmende sie durchschreiten. „Sobald man (...) sich durch diese Räume bewegt und dabei explizit aufgefordert wird, auf seine Körperreaktion zu achten, ist das ein Wissen, das man auf jeden Fall nutzen kann“ (I8). Das Aufstellen der Natur wird als wirkungsvolle, somatische Intervention beschrieben: „Die Natur (...) hat sehr viel Energie in den Raum gebracht und auch Leute wie uns aktiviert. (...) Mir ging es wirklich sofort spürbar schlechter im heutigen Kontext [ohne Naturverbindung]“ (I1). Auch thematische Spaziergänge gehören zu diesem Cluster, z. B. die Übersetzung von 4,6 Mrd. Jahren Erdgeschichte in das Erlaufen von 4,6 Kilometern, um die Relation der Menschheit zur Existenz unseres Planeten erfahrbar werden zu lassen (I8). Atem- oder Bewegungsübungen wie Waldbaden oder Meditation werden ergänzend eingesetzt, um einen Zugang zu dem zu erleichtern, was die Befragten als „inneres Wissen“ beschreiben und als durch kognitive Routinen oder Sozialisation überlagert ansehen (I5, I9). Die Interviewpartner:innen setzen diese Methoden ein, um das Bewusstsein für ökologische Zusammenhänge in Organisationen zu fördern. Sie machen die Erfahrung, dass „(...) auch im Business-Kontext bessere, regenerativere, resilientere Entscheidungen rauskommen, wenn man sich stärker mit diesem *Inner Wisdom* (dt.: ‚Innere Weisheit‘) verbindet“ (I5). Gemeinsam ist diesen Praktiken, dass sie Erkenntnis primär über Wahrnehmung, Körperlichkeit und situatives Erleben ermöglichen.

3.3 Zeitlich-imaginative Praktiken

Dem dritten Cluster gehören Praktiken an, die mit der Vorstellungskraft arbeiten, zeitliche Dimensionen adressieren und die Relevanz zukünftiger Auswirkungen unseres gegenwärtigen organisationalen Handelns erfahrbar machen. Darunter fallen z. B. angeleitete Meditationen oder Fantasiereisen, die Teilnehmende imaginativ in andere, etwa geologische, Zeithorizonte versetzen. „Das ‚Dort' und ‚Draußen' mit reinholen, um im ‚Hier' und ‚Jetzt' bessere Entscheidungen zu treffen und überhaupt ins Spüren zu kommen, dafür ist das eine super Methode" (I9). Neben der erdgeschichtlichen Dimension eignen sich auch imaginierte Zeitreisen innerhalb der eigenen Familie, um sich die Relevanz heutiger Entscheidungen für zukünftige Generationen zu vergegenwärtigen (I8). Enger an das organisationale Geschehen angebunden sind Praktiken, in denen Teilnehmende sich in eine wünschenswerte, imaginierte Zukunft hineinversetzen und die ideale Organisation oder städtische Umgebung skizzieren oder materiell ausdrücken (I10). Wissen und neue Handlungsorientierungen entstehen hier nicht primär durch Analyse, sondern durch Imagination, Perspektivwechsel und reflexive Auseinandersetzung mit alternativen Möglichkeitsräumen.

3.4 Situativ-resonanzbasierte Praktiken

Ein viertes Cluster, das sich in den Interviews zeigte, beschreibt situativ-resonanzbasierte Praktiken. Teilnehmende werden etwa durch Spaziergänge, Aufenthalte oder gezielte Übungen in der Natur eingeladen, sich auf ihre Umgebung einzulassen. Im Gegensatz zu symbolischen Rollen oder rein imaginativen Gedankenreisen basieren diese Praktiken auf der direkten Interaktion mit dem physischen Naturraum. Mehrere Befragte betonen, dass der unmittelbare Kontakt mit der Natur durch keine Praktik in Innenräumen ersetzt werden kann (I7, I10, I11): „Es macht einen Unterschied, ob ich Gespräche und Entscheidungen (...) in einem grauen Besprechungsraum mit Neonröhren an der Decke fälle oder ob ich das woanders mache und rausgehe. (...) Diese Feldinformationen, die zur Verfügung stehen, sind im Besprechungsraum andere als im 500 Jahre alten Wald." (I7). Achtsamkeitsübungen in der Natur, wie Geh-Meditationen oder Waldbaden, vertiefen zwar das Verständnis für unsere belebte Umwelt (I4, I11), bergen aber auch die Herausforderung, eher als Stressreduzierungspraktik wahrgenommen zu werden. Interviewpartner:innen berichten in diesem Kontext auch von Praktiken, bei denen man sich mit einer organisationalen Fragestellung in die Natur begibt, die organisationalen Räumlichkeiten verlässt, um in der Natur Antworten zu finden. Das Überschreiten der *Schwelle* in die Natur eröffnet neue Eindrücke, um planetare Perspektiven in eine Visionssuche zu integrieren. „Alles jenseits der Schwelle hat eine Bedeutung. Alles, was mit dir flirtet, (...) sind Antworten auf die Frage." (I11). Körperliche Erfahrungen in der Natur bieten laut den Expert:innen auch die Möglichkeit, zunächst soziale zwischenmenschliche Dynamiken deutlicher zu machen und dies als Basis für die Öffnung hinsichtlich mehr-als-menschlicher Perspektiven zu nutzen. Der *Mohawk Walk* (als Team über ein Seil gehen und sich gegenseitig stützen) oder der *Pamper Pole* (sich aus gewisser Höhe fallen lassen und gehalten werden) zählen zu diesen Praktiken (I11). Diese Formate beziehen mehr-als-menschliche Perspektiven nicht unmittelbar ein. Nach Einschätzung eines Interviewpartners können sie jedoch eine körperlich erfahrbare Grundlage für spätere naturbezogene Reflexionen schaffen.

3.5 Synthese und reflexive Einordnung

Die vier Cluster beschreiben die Praktiken der Interviewten, um mehr-als-menschliche Perspektiven in der OE-Praxis zu berücksichtigen. Die Ergebnisse zeigen, dass diese Perspektiven notwendigerweise durch menschliche und methodische Übersetzungsleistungen vermittelt und damit durch das menschliche Denken und seine Empathie begrenzt bleiben. Dabei lassen sich zwei übergreifende Orientierungen unterscheiden: die Perspektivübernahme spezifischer nichtmenschlicher Akteur:innen und die reflektierte Einbettung organisationaler Praxis in umfassendere öko-soziale Zusammenhänge.

Wichtig für den erfolgreichen Einsatz dieser Praktiken ist laut der Befragten das reflektierte Wissen um den Bedarf an Vermittlung und Übersetzung, den mehr-als-menschliche Perspektiven in mehrfacher Hinsicht erfordern: Da Tiere oder Pflanzen sich nicht (immer) eindeutig mitteilen können, bleibt ihr Einbezug auf menschliche Imagination, Empathie und Interpretation angewiesen (z. B. durch empathische Übernahme der Rolle eines Tiers für den organisationalen Prozess). Eine professionelle Vermittlung und Facilitierung muss diese Abhängigkeit transparent machen und die damit verbundenen Grenzen und Verantwortlichkeiten reflexiv bearbeiten. Ausgangspunkt sollte daher die Klärung jener bewussten und unbewussten Annahmen sein, die die Wahrnehmung und Repräsentation mehr-als-menschlicher Akteur:innen prägen. Das Phänomen der „Pflanzenblindheit" zeigt beispielsweise, dass Menschen Pflanzen häufig übersehen oder als weniger bedeutsam bewerten (Wandersee und Schussler 1999). In der Praxis kann ein Reframing-Prozess dazu dienen, solche anthropozentrischen Vorannahmen zunächst sichtbar zu machen und anschließend kritisch zu hinterfragen. Facilitator:innen sollten dabei offenlegen, auf welchen Wissensgrundlagen und Interpretationen die jeweilige Perspektivübernahme beruht. Auf diese Weise lassen sich Projektionen zwar nicht vollständig vermeiden, aber bewusster reflektieren und mehr-als-menschliche Be-

ziehungen differenzierter und verantwortungsvoller in organisationale Prozesse einbringen. Die mittels dieser Praktiken gewonnenen Erkenntnisse erfordern wiederum eine Übersetzung in organisationale Logiken (I5, I8, I7, I10, I12) sowie das Einbetten in die umfassenderen öko-sozialen Gefüge, in denen jede Organisation handelt.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Expert:innen die Einschätzung teilen, dass es sich bisher bei diesen Praktiken trotz großer Relevanz eher um eine Nische in der OE handelt. Als Ursache wird im Wesentlichen die Dominanz der aktuellen ökonomischen Logik gesehen – die Ausrichtung auf Profit, Renditedruck und kurzfristige KPIs überlagert ökologische Ziele massiv (I1, I4, I5, I7, I8, I10, I11, I12). Dennoch plädieren sie dafür, Möglichkeitsräume durch experimentelle Formate zu erschließen, in denen mehr-als-menschliche Perspektiven exploriert und in Organisationen integriert werden können.

4 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Die Ergebnisse zeigen, dass die Wirkung mehr-als-menschlicher Experimente weniger von der eingesetzten Methode als von ihrer kontextsensiblen Gestaltung und organisationalen Einbettung abhängt. Die folgenden Empfehlungen verdichten die empirischen Befunde zu drei übergreifenden Gestaltungsprinzipien, die Praktiker:innen bei der Planung, Durchführung und Verstetigung entsprechender Formate unterstützen können. Sie sind nicht als standardisiertes Vorgehensmodell zu verstehen, sondern beschreiben Bedingungen für experimentelle Prozesse, in denen Praktiken kontextsensitiv ausgewählt und erprobt, Erfahrungen reflektiert und gewonnene Erkenntnisse in organisationale Prozesse zurückgeführt werden.

4.1 Praktiken kontextsensitiv auswählen und kombinieren

Die untersuchten Praktiken unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Zugangsvoraussetzungen, ihres organisatorischen Aufwands und der Intensität der ermöglichten Erfahrung. Ihre Auswahl sollte daher von der konkreten Fragestellung, den Vorerfahrungen und der Offenheit der Teilnehmenden sowie den zeitlichen und räumlichen Rahmenbedingungen ausgehen. Dabei gilt es, die Voraussetzungen einer Gruppe empathisch einzuschätzen, ohne mangelnde Vertrautheit mit körperlichen, imaginativen oder naturbezogenen Formaten als Defizit zu bewerten. Stärker kognitiv ausgerichtete Praktiken lassen sich häufig leichter in Workshop- und Entscheidungsprozesse integrieren. Körperbasierte, imaginative oder meditative Zugänge erfordern demgegenüber meist eine größere Bereitschaft zur persönlichen Einlassung, eröffnen jedoch Erfahrungsräume, die rein analytischen Verfahren oft verschlossen bleiben. Die Ergebnisse legen daher nahe, unterschiedliche Zugänge nicht gegeneinander auszuspielen, sondern komplementär einzusetzen. Ein Prozess kann beispielsweise mit einer analytischen Reflexion beginnen, durch eine verkörperte oder naturbezogene Erfahrung vertieft und anschließend gemeinsam ausgewertet werden. In pragmatistischer Perspektive entsteht Erkenntnis nicht allein durch abstrakte Reflexion, sondern im Handeln und in der Auseinandersetzung mit den Folgen des eigenen Tuns (Dewey 1938/1986; Schön 1983).

Auch die räumliche Situation beeinflusst die Auswahl geeigneter Praktiken. Während Indoor-Formate organisatorisch leichter umzusetzen sind und niedrigschwellige erste Zugänge ermöglichen, eröffnen Erfahrungen in natürlichen Umgebungen dagegen andere Wahrnehmungsbedingungen und beziehen jene „Feldinformationen“ (I7) ein, die nach Einschätzung der Befragten in geschlossenen Workshopräumen fehlen. Naturbezogene Formate benötigen allerdings mehr Zeit, Planung und geeignete räumliche Voraussetzungen. Bereits kurze Spaziergänge oder nahe gelegene Grünflächen können alternative Erfahrungsräume für die angestrebten Perspektiverweiterungen eröffnen. Entscheidend ist daher weniger die einzelne Praktik als ihre situative Passung und eine sinnvolle Kombination verschiedener Zugänge – etwa indem analytische Reflexionen durch körperliche, räumliche oder imaginative Erfahrungen ergänzt und anschließend gemeinsam ausgewertet werden.

4.2 Organisationale Anschlussfähigkeit und Verankerung

Mehr-als-menschliche Experimente entfalten ihre Wirkung nur dann nachhaltig, wenn sie an organisationale Fragestellungen, Routinen und Entscheidungsprozesse anschließen. Bereits ihre Einführung sollte deshalb mit einem Narrativ verbunden werden, das ihre Relevanz für die Organisation nachvollziehbar macht. Ein an konkreten organisationalen Herausforderungen orientiertes Narrativ, etwa mit Bezug auf Resilienz oder Zukunftsfähigkeit, kann den Zugang erleichtern. Zugleich darf die Herstellung organisationaler Anschlussfähigkeit die Ergebnisoffenheit der experimentellen Prozesse nicht vorschnell einschränken.

Die benötigten organisationalen Voraussetzungen unterscheiden sich je nach Format. Niedrigschwellige Praktiken, etwa die Ergänzung bestehender Workshop- oder Besprechungsformate um zusätzliche Rollen, Symbole oder räumliche Elemente, lassen sich mit vergleichsweise geringem Aufwand erproben. Naturbasierte Interventionen, Team-Retreats oder körper- und meditationsbezogene Formate benötigen dagegen mehr zeitliche und räumliche Ressourcen sowie eine größere Offenheit der Beteiligten. Kleine und überschaubare Experimente eignen sich insbesondere zu Beginn eines Prozesses. Sie reduzieren Komplexität, begren-

zen organisationale Risiken und erleichtern die Beteiligung der Teilnehmenden. Nach Einschätzung der Interviewpartner:innen entfalten sie insbesondere dann Wirkung, wenn innerhalb der Gruppe eine tragfähige Beziehungsqualität besteht (I1, I6, I7, I8, I9, I12). Dieses schrittweise Vorgehen entspricht einem Verständnis organisationaler Exploration, bei dem neue Praktiken zunächst in begrenzten Räumen erprobt und auf Grundlage der gewonnenen Erfahrungen iterativ und prototypisch weiterentwickelt werden (March 1991; Peukert et al. 2021).

Die Interviewten beschreiben psychologische Sicherheit und Freiwilligkeit als zentrale Voraussetzungen für die Durchführung experimenteller Praktiken (I1, I6, I7, I8, I9, I12). Teilnehmende sollten Formate jederzeit ablehnen oder unterbrechen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Zugleich gilt es, unterschiedliche Wahrnehmungen und Reaktionen als legitime Ergebnisse anzuerkennen, da insbesondere körper- und erfahrungsbasierte Praktiken keine einheitlichen Erkenntnisse hervorbringen (I7, I8, I9, I10). Ein klarer Rahmen – etwa durch eine Leitfrage, ein nachvollziehbares Briefing und einen definierten Zeitrahmen – gibt Orientierung, ohne die Ergebnisoffenheit einzuschränken (I10, I12). So entstehen organisationale Lernräume, in denen Erkenntnisse im Handeln gewonnen und anschließend gemeinsam reflektiert werden können (Lewin 1947; Argyris und Schön 1978; Schön 1983). Die Interviews verdeutlichen zudem, dass solche Praktiken ausreichend Zeit für Einlassung und Reflexion benötigen und unter starkem Zeitdruck kaum Wirkung entfalten (I8, I10, I11). Erfahrungen sollten deshalb nicht unkommentiert bleiben, sondern gemeinsam auf ihre Bedeutung für die organisationale Ausgangsfrage und mögliche Konsequenzen hin ausgewertet werden.

Ebenso wichtig ist die Verstetigung der gewonnenen Erkenntnisse. Bereits bei der Planung sollte geklärt werden, wie Ergebnisse dokumentiert, weiterverfolgt und in bestehende Entscheidungsprozesse integriert werden können. Hilfreich sind konkrete Transferfragen: Was bedeutet die Erfahrung für das Geschäftsmodell, die internen Prozesse, die Produktentwicklung, die Beschaffung oder die Beziehungen zu Lieferant:innen? Die Wirkung solcher Experimente zeigt sich dabei nicht ausschließlich in kurzfristigen Kennzahlen, sondern ebenso in veränderten Problemverständnissen, einer erweiterten Wahrnehmung ökologischer Zusammenhänge und neuen organisationalen Handlungsmöglichkeiten (Berkler und Lagé 2024; Groß-Yachkaschi 2025).

4.3 Systemische und planetare Zusammenhänge berücksichtigen

Aus den Befunden ergibt sich die Empfehlung, Organisationen nicht isoliert, sondern als Teil umfassender sozialer, materieller und ökologischer Beziehungen zu betrachten. Systemisches Denken richtet die Aufmerksamkeit dabei weniger auf einzelne Elemente als auf ihre Beziehungen, Rückkopplungen und zeitlich versetzte Wirkungen (Meadows 2008). Auch sozio-materielle Ansätze zeigen, dass organisationale Praxis nicht unabhängig von Technologien, Infrastrukturen, Materialien und räumlichen Bedingungen betrachtet werden kann (Orlikowski 2007). Für die Praxis bedeutet dies, organisationale Entscheidungen systematisch hinsichtlich ihrer Wechselwirkungen entlang von Lieferketten, Ressourcennutzung, Flächenverbrauch oder Auswirkungen auf andere Lebewesen zu reflektieren. Planetare Grenzen (Rockström et al. 2009) sowie die Doughnut-Ökonomie (Raworth 2018) bieten hierfür geeignete Orientierungsrahmen.

Naturbezogene Praktiken sollten dabei nicht auf Inspirationsquellen oder Metaphern für Resilienz und Anpassungsfähigkeit reduziert werden. Entscheidend ist, ob sie dazu beitragen, bestehende Wahrnehmungs- und Entscheidungslogiken zu irritieren und die materiellen und ökologischen Bedingungen organisationalen Handelns anders zu bewerten und in Geschäftsmodelle, Strategien und Entscheidungsregeln einzubeziehen. Die Interviews zeigen jedoch zugleich, dass solche Ansprüche häufig mit kurzfristigen Rendite-, Wachstums- und KPI-Logiken kollidieren. Einzelne Experimente können diese strukturellen Spannungen nicht auflösen. Sie können jedoch dazu beitragen, sichtbar zu machen, wo organisationale Ziele mit planetaren Anforderungen in Konflikt stehen, und damit Ansatzpunkte für weitergehende Veränderungen eröffnen.

5 Fazit

Der Beitrag zeigt, dass mehr-als-menschliche Perspektiven in der OE bislang vor allem in experimentellen, zeitlich begrenzten Formaten in organisationale Lern- und Entscheidungsprozesse eingebracht werden. Die zwölf Expert:inneninterviews machen ein heterogenes Praxisfeld sichtbar, das bislang wenig systematisch beschrieben ist. Der Artikel adressiert diese Lücke, indem er das Feld analytisch strukturiert und daraus empirisch fundierte Handlungsempfehlungen ableitet. Vier komplementäre Cluster lassen sich unterscheiden: symbolisch-repräsentative, verkörpert-erfahrungsbasierte, zeitlich-imaginative und situativ-resonanzbasierte Praktiken. Gemeinsam ist ihnen, dass sie etablierte Wahrnehmungs- und Entscheidungsroutinen irritieren, öko-soziale Beziehungen erfahrbar machen und neue organisationale Möglichkeitsräume eröffnen. Ihre Wirkung hängt daher weniger von einer einzelnen Methode als von ihrer kontextsensiblen Auswahl, einer tragfähigen Rahmung und ihrer Einbettung in organisationale Lern- und Entscheidungsprozesse ab.

Mehr-als-menschliche Perspektiven entstehen jedoch nicht unmittelbar, sondern werden durch menschliche Wahrnehmung, Imagination, Interpretation und Übersetzung vermittelt. Daraus erwächst eine besondere Verantwortung der Facilitator:innen, die Voraussetzungen und Grenzen der jeweiligen Perspektivübernahme transparent zu machen. Zugleich zeigen die Interviews, dass Experimente geschützte Räume eröffnen, in denen etablierte Wahrnehmungs- und Entscheidungsroutinen irritiert, ökosoziale Beziehungen erfahrbar und alternative Handlungsoptionen erprobt werden können.

Der entscheidende Schritt liegt jedoch jenseits der einmaligen Erfahrung. Nachhaltiger organisationaler Wandel kann somit erst dann entstehen, wenn experimentell gewonnene Einsichten in vorhandene Entscheidungen, Routinen, Strategien und Verantwortlichkeiten überführt werden und auf organisationale Fragestellungen rückbezogen werden. Dafür braucht es wiederkehrende Formate, klare Zuständigkeiten, die Rückbindung an Geschäftsmodelle und Entscheidungsprozesse sowie Kriterien, die nicht nur kurzfristige Kennzahlen, sondern auch veränderte Problemverständnisse und neu erkannte ökologische Abhängigkeiten berücksichtigen. Der Übergang vom Experiment zur Verstetigung ist damit weniger eine Frage der Methode als eine Frage organisationaler Verankerung.

Die Studie unterliegt den Grenzen eines explorativen Designs mit einer kleinen Stichprobe aus dem deutschsprachigen Raum und basiert auf Selbstauskünften von Praktiker:innen. Künftige Forschung sollte die identifizierten Praktiken in unterschiedlichen organisationalen und kulturellen Kontexten untersuchen, ihre Wirkungen über längere Zeiträume verfolgen und analysieren, unter welchen Bedingungen experimentell gewonnene Erkenntnisse dauerhaft in Strategien, Entscheidungsprozesse und Kulturen eingehen. Ebenso sollten die Grenzen menschlicher Repräsentation mehr-als-menschlicher Perspektiven sowie die Rolle ökologischer Expertise, lokaler Wissensbestände und kultureller Kontexte genauer untersucht werden. Offen bleibt zudem, wie sich Wirkung erfassen lässt, ohne mehr-als-menschliche Ansätze erneut auf kurzfristige Unternehmenslogiken zu reduzieren.

Insgesamt stellen mehr-als-menschliche Praktiken noch keinen konsolidierten Methodenkanon dar, sondern einen möglichen Lernraum für eine planetar erweiterte OE. Der Artikel versteht sich damit als erster empirischer Schritt zur Systematisierung eines dynamischen Praxisfeldes. Er zeigt, dass mehr-als-menschliche Perspektiven nicht allein durch neue Methoden in Organisationen gelangen, sondern durch experimentelle Prozesse, die neue Formen des Wahrnehmens, Lernens und Entscheidens eröffnen. Ihr transformatives Potenzial entfaltet sich dort, wo Irritation in verbindliche Entscheidungen, veränderte Strukturen und eine dauerhafte Orientierung an systemischen und planetaren Bedingungen überführt wird.

Danksagung Wir danken ganz herzlich unseren Interviewpartner:innen für die inspirierenden Gespräche: Maria Angerer (measury Sozialforschung), Dr. Simon Berkler (TheDive), Dr. Kathrina Brinck (Egon Zehnder & Volt Europa), Jonas Geißler, Dr. Moritz Gekeler (mermaid & broccoli), Dr. Esther Konieczny, Ella Lagé (TheDive), Indra Musiol (JES Socialtecture), Nina-Kristin Lederer (Dataport AöR), Dr. Anna Katharina Meyer (FindingSustainia), Anna Wasiak (Return on Meaning), Barbara Zuber (School of Facilitating).

Autorenrollen Der Artikel entstand in enger Zusammenarbeit aller drei Autor:innen. Die Erst- und Zweitautorin erhoben die Daten. Alle drei Autor:innen werteten die Daten gemeinsam aus und überarbeiteten gemeinsam die verschiedenen Fassungen des Manuskripts. Die Erstautorin übernahm die Korrespondenz mit den Herausgeber:innen und dem Verlag.

Datenverfügbarkeit Alle dieser Arbeit zugrunde liegenden Daten sind in diesem Artikel enthalten.

Literatur

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Augsten, A., Peukert, D., & Ibach, M. (2026b). Epistemological and methodological contributions of design research labs to transformation research. *Urban Transformations*, *8*, 18. https://doi.org/10.1186/s42854-026-00104-1.

Augsten, A., Peukert, D., Ibach, M., & Harles, L. (2026a). From Human-Centered to More-Than-Human Design: Mapping a Design Turn to Nudge Transformation Studies. In K. Krois, M. El Moussaoui, T. Palmieri, I. Kofler & S. U. Yavuz (Hrsg.), *Hope. Reclaiming the future* (S. 80–102). München: Oekom Verlag. https://doi.org/10.14512/9783987266546.

Barad, K. (2007). *Meeting the Universe Halfway: Quantum Physics and the Entanglement of Matter and Meaning*. Durham, NC: Duke University Press.

Berkler, S., & Lagé, E. (2024). *Der Stellar-Approach: Wie deine Organisation zum regenerativen Wandel der Wirtschaft beiträgt*. München: Campus.

Berkler, S., Rütter, K., & Helpap, S. (2026). *KI-Transformation gestalten. Wie Künstliche Intelligenz Organisationen verändert – und warum Organisationsentwicklung dabei eine Schlüsselrolle spielt*. TheDive / Inspiring Minds / Leuphana Universität Lüneburg.

Braidotti, R. (2014). *Posthumanismus. Leben jenseits des Menschen*. Weinheim: Campus.

Caccavale, E., & Hush, G. (Hrsg.). (2026). *Design beyond the human: Transdisciplinary conversations about the planet*. Dublin: Bloomsbury Publishing.

Charmaz, K. (2007). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Sage.

DEAL—Doughnut Economics Action Lab. (o. J.). About DEAL. https://doughnuteconomics.org/about (Zugriff am 30. Apr. 2026)

Dewey, J. (1986). Logic: The theory of inquiry. In J. A. Boydston (Hrsg.), *The later works of John Dewey, 1925–1953, Volume 12* (S. 1–527). Southern Illinois: University Press. Nachdruck. Originalveröffentlichung 1938.

Escobar, A. (2018). *Designs for the pluriverse: Radical interdependence, autonomy, and the making of worlds*. Durham, NC: Duke University Press.

Forlano, L. (2017). Posthumanism and design. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, *3*(1), 16–29.

Groß-Yachkaschi, S. (2025). *Die Regenerative Organisation. Geschichten, Muster, Praktiken und Möglichkeitsräume*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
Guest, G., & McLellan, E. (2003). Distinguishing the Trees from the Forest: Applying Cluster Analysis to Thematic Qualitative Data. *Field Methods*, *15*(2), 186–201.
Haraway, D. (2016). *Staying with the trouble: Making kin in the Chthulucene*. Durham, NC: Duke University Press.
Küpers, W. M. (2024). *Integrating Embodied Practice and Transformational Wisdom for Sustainable Organization and Leadership: Action, Prâxis, and the Art of Sustainable Living*. New York: Routledge.
Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford: Oxford University Press.
Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, *1*(1), 5–41.
Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp.
Macy, J., & Brown, M. Y. (2014). *Coming Back to Life: The Updated Guide to the Work That Reconnects*. New Society Publishers.
March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71–87.
Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.
Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial practices: Exploring technology at work. *Organization Studies*, *28*(9), 1435–1448.
Peukert, D., Lam, D. P., Milcu, A. I. H., & Lang, D. J. (2021). Facilitating collaborative processes in transdisciplinary research using design prototyping. *Journal of Design Research*, *18*(5/6), 294. https://doi.org/10.1504/jdr.2020.118673.
Raworth, K. (2018). *Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört*. München: Carl Hanser Verlag.
Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Foley, J. A., et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, *461*(7263), 472–475.
Rosén, A. P., Salovaara, A., Botero, A., & Søndergaard, M. L. J. (2025). *More-Than-Human Design in practice*. https://doi.org/10.4324/9781003467731.
Saldaña, J. (2021). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (4. Aufl.). London: Sage.
Schaller, P. (2016). Experimente als Methode der Organisationsentwicklung. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, *85*(5), 312–317.
Scharmer, C. O., & Käufer, K. (2026). *Presencing: Sieben Praktiken für die Transformation des Selbst, von Unternehmen und Gesellschaft*. Heidelberg: Carl-Auer.
Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2005). *Presence: Exploring profound change in people, organizations and society*. London: Nicholas Brealey Publishing.
Tironi, M., Chilet, M., Marín, C. U., & Hermansen, P. (Hrsg.). (2023). *Design For More-Than-Human Futures: Towards Post-Anthropocentric Worlding*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003319689.
Tsing, A. L. (2015). *The mushroom at the end of the world: On the possibility of life in capitalist ruins*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
de Vaujany, F. X., Gherardi, S., & Silva, P. (Hrsg.). (2024). *Organization Studies and Posthumanism: Towards a More-than-Human World*. New York: Routledge.
Wakkary, R. (2021). *Things we could design: For more than human-centered worlds*. The MIT Press.
Wandersee, J. H., & Schussler, E. E. (1999). Preventing plant blindness. *The American Biology Teacher*, *61*(2), 82–86.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Springer Nature oder sein Lizenzgeber (z.B. eine Gesellschaft oder ein*e andere*r Vertragspartner*in) hält die ausschließlichen Nutzungsrechte an diesem Artikel kraft eines Verlagsvertrags mit dem/den Autor*in(nen) oder anderen Rechteinhaber*in(nen); die Selbstarchivierung der akzeptierten Manuskriptversion dieses Artikels durch Autor*in(nen) unterliegt ausschließlich den Bedingungen dieses Verlagsvertrags und dem geltenden Recht.



Prof.in Dr. Andrea Augsten ist seit September 2025 Professorin für Management & Design an der New Design University (NDU) in St. Pölten. Zuvor war sie unter anderem als Gast- und Vertretungsprofessorin für Design & Transformation an der TU Dresden tätig und sammelte Praxiserfahrung bei Volkswagen und der GIZ. Schwerpunkte ihrer Forschung sind designbasierte Ansätze in der Organisationsentwicklung, transdisziplinäre Zusammenarbeit sowie die Rolle von Design in Transformationsprozessen. Sie ist Designerin, Vizevorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Designtheorie und -forschung (DGTF), Mitglied im BEDA G42 Expert:innenkreis und assoziiertes Mitglied in der Deutschen Gesellschaft des Club of Rome.

Karoline Rütter ist Gründerin von Inspiring Minds in Berlin und tätig als Strategieberaterin und Salonière. Sie berät Unternehmen und Institutionen in den Feldern Organisationsentwicklung, Marken- und Kommunikationsstrategie, Innovation und Transformation. Als Salonière initiiert und moderiert sie transdisziplinäre Formate, in denen sie verschiedenste Perspektiven aus Gesellschaft, Wirtschaft, Politik oder Kultur ins Gespräch bringt. Kuratorisch tätig ist sie unter anderem für The School of Life Berlin und Kreatives Unternehmertum. Während ihres Studiums der Medienwissenschaften hat sie die Strategieagentur diffferent als Teil der Geschäftsleitung mit aufgebaut. Karoline Rütter promoviert in allgemeiner und theoretischer Soziologie bei Prof. Dr. Hartmut Rosa an der Friedrich-Schiller-Universität Jena zur Rolle zeitgenössischer Salons in der Zivilgesellschaft.

Prof.in Dr. Daniela Peukert ist seit 2022 Professorin für Design for Sustainability Transformation an der Tomorrow University of Applied Sciences. Ursprünglich als Produktdesignerin ausgebildet, arbeitet sie heute als Designforscherin und Lehrende an der Schnittstelle von Design und Nachhaltigkeitsforschung. Ihre Arbeit fokussiert sich auf transdisziplinäre Zusammenarbeit, Designforschung und nachhaltige Transformation, insbesondere mit Blick auf mehr-als-menschliche Perspektiven und planetare Ansätze im Design. Sie verfügt über Erfahrung in Forschung, Lehre und der Entwicklung innovativer Bildungsformate im Kontext von Nachhaltigkeit und Transformation und ist Mitglied im BEDA G42 Expert:innenkreis für Planetary Design.