Studie

NEUES LEITBILD „PURPOSE ECONOMY“?

Autorinnen und Autoren:
Dr. Christian Grünwald
Thomas Danneil
Michael Astor
Holger Glockner
Max Irmer
Dr. Elena Aminova
Victor Wichmann
Lea Oneko
Philipp Kürten
Cordula Klaus

November 2022

Diese Publikation entstand im Rahmen des Dienstleistungsauftrags „Zukunftsbüro des Foresight-Prozesses
(Foresight III)“ der Prognos AG und der Z_punkt GmbH im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), Referat – Strategische Vorausschau; Partizipation; Soziale Innovationen.

Für den Inhalt zeichnen die externen Autorinnen und Autoren verantwortlich. Das BMBF übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und die Vollständigkeit der Angaben. Die in der Veröffentlichung geäußerten Ansichten und Meinungen müssen nicht mit der Meinung des BMBF übereinstimmen. Zudem sind die in der Studie skizzierten Szenarien nicht als Prognosen zu verstehen und stellen nicht unbedingt wünschenswerte Zukunftsbilder für die Bundesregierung oder das Zukunftsbüro des BMBF dar.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis 3
Abkürzungsverzeichnis 5
1 Prolog 6
1.1 Einleitung: Warum „Purpose Economy“? 6
1.2 Explorativer Exkurs I: Design Fiction und Future Campaigning 11
1.2.1 Design Fiction 11
1.2.2 Future Campaigning 12
1.2.3 Was sagen die Design-Fiktionen aus? 16
1.3 Explorativer Exkurs II: Pocket Prototyping (CeRRI des Fraunhofer IAO) 17
1.3.1 Auftrag 17
1.3.2 Durchführung 17
1.3.3 Workshop-Ergebnisse 19
2 Zukunftstreiber und Signale 25
2.1 Publikationsanalyse 25
2.2 Datenanalyse 30
2.3 Interviews 37
2.4 Von Allmende bis Zebras: Ansätze von „Purpose Economy“ 42
3 Causal Layered Analysis 44
3.1 Methode 44
3.2 Ergebnisse der Causal Layered Analysis 47
3.2.1 Analyse des heutigen Diskurses 48
3.2.2 Exploration einer möglichen Sinnstiftungsökonomie 50
3.2.3 Fazit des Workshops 52
4 **Eingrenzung des Begriffs „Purpose Economy“** 53
4.1 Arbeitsdefinition „Purpose Economy“ 55
5 **Alternative Zukünfte eines Leitbilds „Purpose Econonomy“** 59
5.1 Szenario 1: „Nachhaltiges Umsteuern“ 62
5.2 Szenario 2: „Wachstum und Wettbewerb“ 66
5.3 Szenario 3: „Fokussierte Resilienz“ 70
5.4 Szenario 4: „Agil auf Sicht fahrend“ 75
6 Kernbefunde und weiterführende Fragen 78

6.1 Kernbefunde ... 78
6.2 Weiterführende Fragen ... 80
7 Quellenverzeichnis ... 81
8 Anhang ... 87
Einbezogene Expertinnen und Experten ... 87
Teilnehmende Expertinnen und Experten am Causal-Layered-Analysis-Workshop ... 88
Teilnehmende Expertinnen und Experten am Schlüsselfaktoren-Workshop ... 89
Teilnehmende Studierende am Design-Fiction-Workshop ... 89
Beschreibung verwendeter Datensätze in Kürze ... 91
Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner ... 93

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow 9

Abbildung 2: Methodisches Vorgehen bei der Studienerstellung 10

Abbildung 3: Ergebnisse DF-Workshop – Arbeitsgruppe 1 12

Abbildung 4: Ergebnisse DF-Workshop – Arbeitsgruppe 2 13

Abbildung 5: Ergebnisse DF-Workshop – Arbeitsgruppe 3 14

Abbildung 6: Ergebnisse DF-Workshop – Arbeitsgruppe 4 15

Abbildung 7: Digitale Workshop-Umgebung in Gather.town 18

Abbildung 8: Pocket-Prototyping-Materialien aus der zugesendeten Material Thinking Box 18

Abbildung 9: Prototypen (Auswahl) 20

Abbildung 10: Querschnitt Publikationen im Ländervergleich der Jahre 2011 bis 2020 26

Abbildung 11: Dynamik des Themenbereichs Purpose Economy Allgemein in den Jahren 2011 bis 2020 26

Abbildung 12: Publikationsentwicklung im Themenbereich Alternative Modelle in den Jahren 2011 bis 2020 27

Abbildung 13: Publikationsentwicklung im Themenbereich Beschäftigung in den Jahren 2011 bis 2020 28

Abbildung 14: Publikationsentwicklung im Themenbereich Unternehmen in den Jahren 2011 bis 2020 28

Abbildung 15: Publikationsentwicklung im Themenbereich Recycling im Ländervergleich in den Jahren 2011 bis 2020 29

Abbildung 16: Lebenszufriedenheit im Ländervergleich 31

Abbildung 17: BIP pro Kopf im Ländervergleich 32

Abbildung 18: Jobzufriedenheit im Ländervergleich 33

Abbildung 19: Umfrage unter Beschäftigten 34

Abbildung 20: Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber in Prozent (Jahresvergleich 2009 bis 2019) 35

Abbildung 21: Entwicklung der durchschnittlichen Arbeitszeit pro Woche im Ländervergleich (2000 bis 2019) 36

Abbildung 22: Methode Causal Layered Analysis 46

Abbildung 23: Ergebnisse der Causal Layered Analysis 47

Abbildung 24: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow 54

Abbildung 25: Darstellung des gewählten Szenarioansatzes 59

Abbildung 26: Morphologischer Kasten 60

Abbildung 27: Dominante Wertegruppen im Szenario „Nachhaltiges Umsteuern“ 65

Abbildung 28: Dominante Wertegruppen im Szenario „Wachstum und Wettbewerb“ 69

Abbildung 29: Dominante Wertegruppen im Szenario „Fokussierte Resilienz“ 74

Abbildung 30: Dominante Wertegruppen im Szenario „Agil auf Sicht fahrend“ 77

Abkürzungsverzeichnis

BIP	Bruttoinlandsprodukt
CAPI	Computer Assisted Personal Interview
CEO	Chief Executive Officer
CeRRI	Center for Responsible Research and Innovation
CLA	Causal Layered Analysis
CSR	Corporate Social Responsibility
DF	Design Fiction
EEA	European Statistical System
ESS	European Economic Area
EU	Europäische Union
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
IT	Information Technology
KI	Künstliche Intelligenz
nAG	nachhaltige Aktiengesellschaft
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
ÖV	öffentlicher Verkehr
R-ISEW	Regional/Index of Sustainable Economic Welfare/Well-Being
SSÖ	Sinnstiftungsökonomie
STEEP	social, technological, economic, environmental, political
UNO	United Nations Organization (Vereinte Nationen)
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität)
WTO	World Trade Organization (Welthandelsorganisation)

1 PROLOG

1.1 Einleitung: Warum **„Purpose Economy“?**

Die Begrifflichkeiten Purpose und Sinnstiftung erleben als neue Elemente der Arbeits- und Wirtschaftswelt derzeit einen stetigen Bedeutungszuwachs in der öffentlichen Debatte.[1] Zahlreiche Umfragen belegen, was Erwerbstätige und Jobsuchende heute deutlich mehr erwarten als ein gutes Gehalt: eine sinnvolle Beschäftigung. Jeder zweite Arbeitnehmende in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist bereit, im Austausch für eine sinnbringende Tätigkeit ein geringeres Gehalt zu akzeptieren, wie etwa eine Studie des Karriere-Netzwerks XING im Frühjahr 2019 zeigt. Vor allem innerhalb der Generation Y gab ein Drittel der 36- bis 45-jährigen Befragten an, dass für sie die Sinnhaftigkeit der Arbeit wichtiger als das Gehalt sei.[2] „Harte“ Faktoren wie Gehalt und Dienstwagen verlieren offenbar zunehmend gegenüber weicheren, weniger gut messbaren Faktoren an Bedeutung (vgl. auch Abbildung 19). Es lässt sich ein zunehmender Bedeutungszuwachs von Purpose und sinnstiftenden Formen der Arbeitsorganisation beobachten, der sogar so weit führt, dass eine Beratungsfirma die Generationen Y und Z – also die Geburtenjahrgänge zwischen 1981 und 2012 – zu einer Generation P(urpose) zusammenfasst.[3]

Es ist einerseits diese generationelle Perspektive, die das Thema aus Foresight-Sicht höchst relevant macht, denn die jüngeren Generationen werden erst in den kommenden Jahren und Jahrzehnten ihren Einfluss auf die Arbeits- und Wirtschaftswelt vollumfänglich entfalten können. Anderseits erfährt das Thema dadurch Relevanz, dass viele Unternehmen sich angesichts des drohenden oder bereits existenten Fachkräftemangels derzeit verstärkt darum bemühen, Konzepte des „New Work“ zu implementieren.[4] Diesbezügliche Fragen gehen dabei inzwischen weit über den Arbeitsplatz hinaus und berühren auch makroökonomische Fragestellungen nach der Gesamtausrichtung einer Wirtschaft. So wird bei Sichtung der Quellen deutlich, dass in der Debatte Fragen der Sinnstiftung von den Befürwortenden eines Wandels häufig mit Wünschen nach einer grundlegenden Transformation der Wirtschaft im Sinne von mehr Nachhaltigkeit und Gemeinwohlorientierung verknüpft werden.[5] Alternative, relativ junge Wirtschaftsmagazine wie „Neue Narrative“ und „enorm“ multiplizieren dabei das Narrativ der Sinnstiftung als neue zentrale Ressource in der Arbeits- und Wirtschaftswelt der Zukunft – und verknüpfen dies ebenfalls mit fundamentalerer Kritik an der jetzigen Ausrichtung der Ökonomie.

Dementsprechend sind die allermeisten Ideen und Ansätze, die mit Purpose und sinnstiftenden Formen der Arbeitsorganisation verknüpft sind, einem bestimmen politischen Spektrum zuzuordnen, das sich im weitesten Sinne als „progressiv“ bezeichnen lässt. Die vorliegende Studie soll allerdings keine Präferenz für bestimmte gesellschaftliche Ausrichtungen oder politische Werthaltungen zum Ausdruck bringen. Vielmehr werden aus einer explorativen Foresight-Perspektive die Ideen und Ansätze einer „Purpose Economy“ in einem Leitbild zusammengefasst und Strömungen in komplexen Zukünften unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen weitergedacht.

Die Annahme, dass Arbeit und Wirtschaft in Zukunft stärker sinnstiftend sein sollten, stellt im Kern auch ein ökonomisches Transformationsnarrativ dar. Einerseits fordert es implizit einen Wandel von Arbeitswelt und Wirtschaft ein, andererseits unterstellt es ebenso implizit, dass bisherige Formen der Arbeitsorganisation nicht sinnstiftend waren. Doch woher rührt

---

[1] Mumme, T. (2019).
[2] Xing (2020), S. 5.
[3] Accenture (2021).
[4] Der Begriff New Work geht auf den Philosophen Frithjof Bergmann zurück.; Bergmann, F. (1990)
[5] Laloux, F. (2015); Bruce, A. & Jeromin, C. (2020); Bergmann, F. (2004).

dieser Wunsch in Teilen der Gesellschaft? Lassen sich die heterogenen Ansätze zu einem Leitbild zusammenfassen? Welche Aspekte und Ansätze sind Teil dieses Leitbilds? Und wie tragfähig könnten diese Ansätze für die Ökonomie der Zukunft sein? Die vorliegende Studie versucht, Antworten auf diese Fragen zu geben – und die zukünftige Tragfähigkeit eines Leitbilds „Purpose Economy“ zu explorieren.[6]

Dabei orientiert sich diese Studie – auch im Sinne einer Anschlussfähigkeit der Erkenntnisse an die internationale Debatte – am etablierten Terminus *Purpose Economy* des US-Autors Aaron Hurst, ohne die vielfältigen aktuellen Entwicklungen auf dessen Definition beschränken zu wollen. Mit dem Begriff der „Purpose Economy“ beschreibt Aaron Hurst eine Wirtschaft, in der sinnstiftende Elemente für die Menschen eine zentrale Rolle spielen. Hiernach sind Unternehmen langfristig nur dann erfolgreich, wenn sie einen klaren gesellschaftlichen Sinn definieren, mit dem sich die Mitarbeiter identifizieren.[7] Hurst unterscheidet zwischen drei verschiedenen Organisationstypen innerhalb der „Purpose Economy“: a) Die *Impact-driven* Organisation, in der die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auf ihre Stakeholder und das ganze Wirtschaftssystem im Mittelpunkt stehen; b) die *Values-driven* Organisationen, bei denen prädefinierte Werte im Mittelpunkt aller Unternehmensentscheidungen stehen, sowie c) Organisationen, die den Fokus auf qualitative Spitzenleistungen legen.[8] Dabei konzentriert sich Hurst auf den nordamerikanischen Raum. Über diese Definition hinaus lässt sich derzeit jedoch in Deutschland und Europa eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze von Organisationsformen sinnstiftender Arbeit und Wirtschaft beobachten, die in dieser Studie Berücksichtigung finden sollen – weswegen im Rahmen dieser Studie ein eigenständiges Leitbild „Purpose Economy“ erarbeitet wurde.

Wie eine „Purpose Economy“ in Zukunft ganz konkret aussehen könnte oder ob sie jemals vollumfänglich Realität wird, ist also nicht klar absehbar, dennoch lässt sich bereits eine Vielzahl von Signalen und Entwicklungen ausmachen, die in diese Richtung weisen. Dabei sind dynamische Wechselwirkungen mehrerer Faktoren zu beobachten. So positionieren sich auch immer mehr Unternehmen gesellschaftlich, sei es durch nachhaltige bzw. soziale Ausrichtung oder politische Haltung, und definieren einen unternehmerischen Zweck mit gesellschaftlichem Mehrwert (Purpose), den sie liefern möchten. Dabei ist zu beobachten, dass die dahinterliegende Debatte und Motivationslage sich nicht nur auf die Anziehungskraft für Mitarbeitende beschränkt, sondern auch Aspekte wie Ressourcenschonung, Nachhaltigkeitsperspektiven, zirkuläres Wirtschaften oder die Schaffung global fairer Wertschöpfungsketten adressiert. Neben der bestehenden Arbeits- und Wirtschaftswelt werden zunehmend auch die aktuellen Konsumgewohnheiten (und damit inbegriffen Produktionsweisen) hinterfragt – und dies sowohl in der Unternehmenswelt als auch in der Gesellschaft. Drei Megatrends treiben dabei die Entwicklungen als auch die Debatte maßgeblich voran und verstärken sich in ihren Wirkungen auf die Arbeits- und Wirtschaftswelt wechselseitig.[9]

> **Veränderte Arbeitswelten:** Ob Organisationsformen, Arbeitsmittel, Tätigkeitsprofile oder Kompetenzanforderungen – auf allen relevanten Ebenen wird ein fundamentaler Wandel in der Arbeitswelt erkennbar. Arbeit wird räumlich und zeitlich flexibilisiert, Organisationen versuchen zudem, die herkömmlichen „Silos“ zugunsten offenerer Strukturen aufzubrechen. Digitale Assistenzsysteme unterstützen die Werktätigen, Exoskelette erleichtern körperliche Tätigkeiten, Künstliche Intelligenz und Robotik führen zu neuen Formen der Kollaboration und Automatisierung. Die Zeitkontingente für komplexere menschliche Tätigkeiten wachsen zukünftig, den Erwerbstätigen werden aber auch mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation abverlangt. Zudem müssen sie ihre persönlichen Kompetenzprofile kontinuierlich weiterentwickeln. Gleichzeitig werden die Belegschaften diverser, was neue Anforderungen an das Management und die Mitarbeitenden nach sich zieht. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit auch die Bedeutung von Arbeit für die Gesellschaft einer Neudefinition unterzogen wird: Teil der Debatte um Automatisierung und Digitalisierung ist auch, welchen Stellenwert – und damit welchen Sinn – Arbeit in der Gesellschaft und für das Individuum haben soll.[10]

---

[6] Zu Beginn der explorativen Studienarbeit wurde auch mit dem deutschen Begriff der „Sinnstiftungsökonomie“ gearbeitet, jedoch wurde dieser Begriff insbesondere im Hinblick auf die internationale Anschlussfähigkeit des Zukunftsdiskurses fallen gelassen und durch den deutlich bekannteren Terminus „Purpose Economy“ ersetzt.
[7] Hurst, A. (2016).
[8] Hurst, A. (2016).
[9] Z_punkt (o. D.).
[10] Hardering, F. (2020).

Digitale Transformation: Digitale Technologien erobern alle Lebensbereiche, wobei die Veränderungsdynamik sich bis in die 2030er-Jahre hinein noch weiter verstärken wird. Getrieben durch immer schnellere Datenverbindungen, die Miniaturisierung von Sensoren und Prozessoren sowie intuitiv bedienbare Geräte mit neuen Anwendungsfunktionen durchdringt die Vernetzung alle Bereiche des Alltags. Im entstehenden Internet der Dinge kommunizieren und interagieren physische Objekte mit ihrer Umwelt. Fortschritte im Bereich der Künstlichen Intelligenz erlauben die Analyse und Interpretation riesiger Datenmengen in Echtzeit und ermöglichen neuartige Automatisierungslösungen. Hierbei stellen sich wichtige Fragen nach einer menschzentrierten Ausgestaltung der Digitalisierung, der Rolle von Robotik und Künstlicher Intelligenz in Wirtschaft und Gesellschaft sowie den möglichen soziale Folgewirkungen von Automatisierungsprozessen.

Anthropogene Umweltbelastungen: Die Umwelt leidet zunehmend unter den Folgekosten der menschlichen Lebensweise. Eine Trendwende bei den Treibhausgasemissionen ist noch nicht erreicht. Kraftwerke, Industrieanlagen, Verkehrssysteme und Landwirtschaft sind die Hauptemittenten. Im Zuge des anthropogenen Klimawandels steigen die Oberflächen- und Wassertemperaturen, die Polkappen beginnen abzuschmelzen, der Meeresspiegel steigt, extreme Wetterereignisse nehmen zu. Auch die Verschmutzung durch Lärm und Licht nimmt weiter zu, Müllberge wachsen, Böden werden verseucht. Durch die zunehmende Intensivierung und Beschleunigung des Klimawandels und der immer spürbareren Folgen stellt sich die Frage, inwieweit Nachhaltigkeit nicht zwangsläufig zum neuen Leitparadigma der Gesellschaft wird oder werden muss.

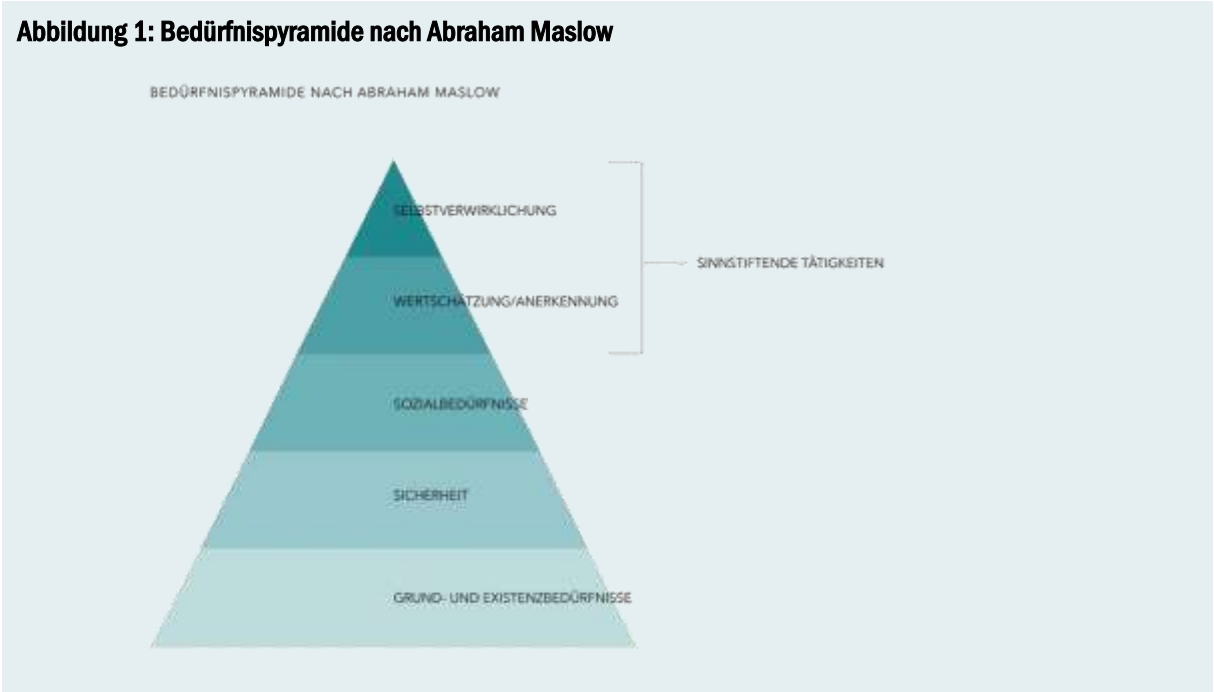
Viele der mit sinnstiftender Arbeitsorganisation verbundenen mikroökonomischen Ansätze sind mit makroökonomischer Kritik an der bestehenden Ausrichtung der Wirtschaft verknüpft. Einzelne Autorinnen und Autoren gehen daher inzwischen sogar so weit, von einem „Unbehagen im Wohlstand“[11] in Teilen der Gesellschaft zu sprechen – ungeachtet aller Fortschritte, welche die Menschheit in den vergangenen Jahrzehnten anderen Autorinnen und Autoren zufolge gemacht hat.[12] Dies war auch eine häufig geäußerte
Position in den explorativen Interviews, die zu Beginn der Studie mit verschiedenen Expertinnen und Experten geführt wurden – wobei hier einschränkend darauf verwiesen werden muss, dass diese Positionen nicht von allen Interviewten gleichermaßen geteilt wurden. Jedoch wurde deutlich, dass innerhalb dieses Transformationsdiskurses die These, dass ein wachstumsorientiertes Wirtschaftssystem auf planetare Grenzen stößt, große Zustimmung erfuhr.[13] Dieses Bewusstsein für planetare Grenzen hat sich durch die Corona-Pandemie – im Sinne einer steigenden Gefahr durch Zoonosen infolge des Verlusts tierischer Rückzugsräume durch die Ausbreitung menschlicher Siedlungs- und Bewirtschaftungsflächen sowie durch Massentierhaltung – noch einmal verstärkt.[14] Auch wird von Befürworterinnen und Befürwortern einer ökonomischen Transformation darauf verwiesen, dass sich die Wohlstandszugewinne immer mehr in den Händen einiger weniger konzentrieren, ein Aspekt, der durch dynamische Vermögensakkumulationen in der Corona-Pandemie noch einmal an Brisanz gewonnen hat.[15] Die Vermögens- und Machtkonzentrationen bei einzelnen Personen sind inzwischen so groß, dass sie selbst von differenziert argumentierenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als „Überreichtum“ empfunden wird.[16] Hinzu kommt, dass Unternehmensskandale von Mannesmann bis Wirecard und insbesondere die Finanzkrise 2008 das Vertrauen in Wirtschaftseliten sowie deren Ansehen in Teilen der Gesellschaft nachhaltig erschüttert haben. Gegenüber globalen Finanzströmen und Investorengruppen empfinden viele Menschen eine Art „Ohnmachtsgefühl“, der als anonym empfundene global organisierte Investorenkapitalismus mitsamt der dahinterliegenden Infrastruktur der Steueroasen steht bereits seit geraumer Zeit in der Kritik.[17]

In diese komplexe Gemengelage eines Unbehagens mit den eigenen ökonomischen Aktivitäten in Teilen der Gesellschaft und einer hohen globalen Veränderungsdynamik wirtschaftlichen Tätigseins stößt der zunehmende Wunsch nach sinnstiftender

[11] Böhme, G. & R. (2021).
[12] Pinker, S. (2018); Rosling, H. (2019).; Goldin, I. & Kutarna, C. (2016).
[13] Meadows, D. et al. (1972).
[14] Informationsdienst Wissenschaft (2020).
[15] BBC (2021).
[16] Schürz, M. (2019).
[17] Freitag, M. (2007).

Arbeit und Organisationsformen, die eine solche ermöglichen.[18] Die Implementierung zukunftsweisender Prinzipien und Konzepte wie „New Work“ führen dazu, dass in immer mehr Organisationen die Themen Sinnstiftung und Purpose heute in den Fokus rücken.[19] Durch das Finden eines Purpose versuchen Organisationen, den höheren Sinn und Zweck ihrer Existenz zu definieren – wobei bereits zwischen jenen mit „echtem“ Purpose und solchen, die „Purpose Washing“ betreiben, unterschieden wird.[20] Die Definition eines Purpose alleine scheint also längst nicht auszureichen. Zum Ermöglichen individueller Sinnstiftung sollen auch weitreichende Veränderungen in der Ausgestaltung von Arbeit beitragen. Organisationen beginnen daher, nicht nur in Sachen Führung, Organisationsstrukturen, Arbeitszeitmodellen und Hierarchien neu zu denken, sondern auch Vergütungsmodelle umzustrukturieren. Gehalt verliert in Deutschland sukzessive an Bedeutung.[21] Bei der Suche nach einem höheren Unternehmenszweck treibt Organisationen auch die Sorge um Fachkräfte um. Viele befürchten, ohne einen tragfähigen Purpose für hochkarätige Bewerberinnen und Bewerber nicht mehr attraktiv zu sein. So erklärte etwa der CEO des französischen Konzerns Danone, Emmanuel Faber, der Zweck seiner Firma sei nicht, Shareholder Value zu schaffen, sondern möglichst vielen Menschen gesunde Lebensmittel zugänglich zu machen.[22]

Abbildung 1: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Offensichtlich reicht die einfache Tatsache, Arbeit zu haben, immer mehr Menschen nicht mehr, dem Leben Sinn und Struktur zu verleihen. Es muss die „richtige“ Arbeit sein. Eine Arbeit, die zur Selbstverwirklichung beiträgt (vgl. Abbildung 1) und das Gefühl verleiht, etwas Sinnvolles zu tun oder zu etwas Sinnvollem beizutragen.[23] In diesem Kontext stellt sich die Frage, inwieweit Wirtschaftsstrukturen auf Unternehmens- und gesamtwirtschaftlicher Ebene so ausgestaltet werden können, dass sie das Erleben von Sinnhaftigkeit begünstigen. Dies beinhaltet auch das Eruieren möglicher Grenzen dieser Ansätze. Der Begriff der „Purpose Economy“ ist derzeit noch mit viel Unschärfe behaftet, schließlich ist das Erleben von sinnstiftender Tätigkeit etwas Hochindividuelles. Was persönlich auf einer Mikroebene Sinn stiftet, ist im Rahmen einer Studie, die sich mit der Makroebene einer „Purpose Economy“ beschäftigt, schlichtweg nicht zu beantworten. Vielmehr

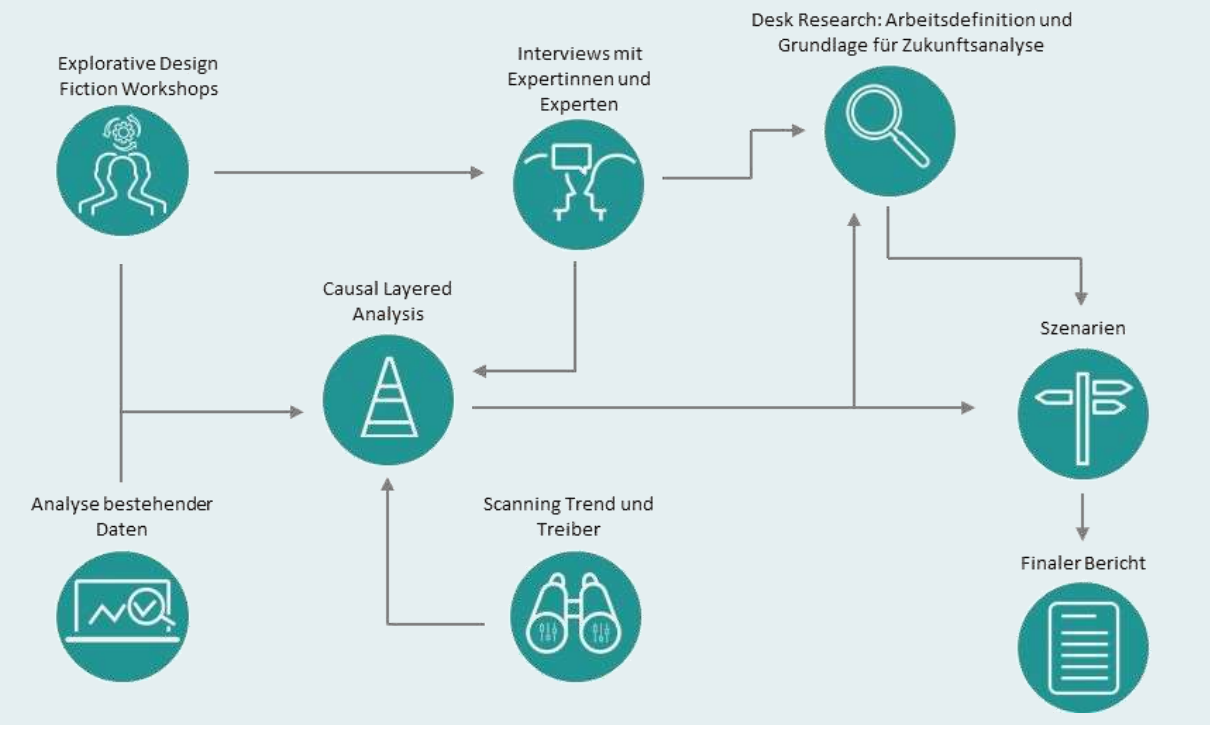
[18] Laloux, F. (2015).
[19] Bergmann, F. (2004) und Mumme, T. (2019).
[20] Czarneki, S. (2019).
[21] GESIS (2018).
[22] The Economist (2018).
[23] Klein, S. et al. (2018).

richtet sich der Fokus der vorliegenden Studie auf die Makro- und Mesoebene der zukünftigen Potenziale und Grenzen einer sinnstiftend wirkenden Ökonomie.

Vor diesem Hintergrund der Entwicklungen stellt sich aus Foresight-Perspektive die Frage, wie eine zukünftige „Purpose Economy“ auch im Detail aussehen könnte: Welche charakteristischen Ausprägungen könnte sie annehmen? Und welche nachgelagerten Implikationen könnten sich für weitere gesellschaftliche Bereiche wie den Konsum ergeben?

Um dies zu explorieren, wurde eine Methodentriangulation angewandt. Diese reicht von einem explorativen Exkurs im spekulativen Design über die Analyse von strukturierten Daten und einer Causal Layered Analysis bis hin zu einer schlüsselfaktorenbasierten explorativen Szenarioanalyse. Um sich der wissenschaftlichen Debatte neutral annähern zu können, wurde zu Beginn des explorativen Prozesses auf die Begrifflichkeit „Sinnstiftungsökonomie“ zurückgegriffen, unter der die explorativen Exkurse (Explorativer Exkurs I: Design Fiction und Future Campaigning, Explorativer Exkurs II: Pocket Prototyping (CeRRI des Fraunhofer IAO)]), Interviews, Causal Layered Analysis) durchgeführt wurden, um Assoziationen mit dem Terminus abzufragen und zukunftsgerichtet zu kanalisieren. Im späteren Prozess des Studienverlaufs wurde aus Gründen der Anschlussfähigkeit an den wissenschaftlichen Diskurs der Begriff „Purpose Economy“ verwendet.

Abbildung 2: Methodisches Vorgehen bei der Studienerstellung



Quelle: eigene Darstellung Z_punkt und Prognos AG 2021.

1.2 Explorativer Exkurs I: Design Fiction und Future Campaigning

Kontext des Design-Fiction-Workshops

Der Begriff der „Sinnstiftungsökonomie“[24] ist ein Kunstbegriff, der an den bestehenden Diskurs andockt und mit definitorischem Leben gefüllt werden muss. Um erste Antworten auf die Frage „Was macht eine Sinnstiftungsökonomie im Kern aus, und wie könnte sie in Zukunft aussehen?“ zu bekommen, sah das Studiendesign einen explorativen Exkurs vor, der Assoziationen und Vorstellungen untersucht, die mit dem Terminus „Sinnstiftungsökonomie“ verbunden werden. Hierzu wurde im Rahmen der Studie auch ein zweistufiger Workshop mit Studierenden durchgeführt, in dem die Foresight-Methode und Kreativtechnik Design Fiction angewandt wurde. Ziel des Workshops war es, über Zukunftsartefakte und deren Einbettung in die Umgebung diese Assoziationsketten offenzulegen.

Alle Studierenden erhielten zu Beginn des Workshops eine kurze Einführung in die Grundprinzipien der Zukunftsforschung und die designbasierte Strategieentwicklung. In Arbeitsgruppen wurden zunächst fiktive Produkte und Services für eine Sinnstiftungsökonomie entwickelt. Dadurch wurden Vorstellungen und Assoziationen mit dem Terminus „Sinnstiftungsökonomie“ offengelegt und in Zukunftsartefakte übersetzt. Um diese Artefakte in konkrete Alltagsumgebungen einzubetten, wurden in einem Follow-up-Workshop Werbekampagnen für die Artefakte entwickelt.

1.2.1 Design Fiction

Die Methode „Design Fiction“ ist im Foresight-Bereich ein neuerer, aber dennoch inzwischen fest etablierter Ansatz, welcher der Fachrichtung des spekulativen Designs zuzuordnen ist.[25] Design Fiction ist eine Designpraxis, die darauf abzielt, mögliche Zukünfte zu erforschen, zu kreieren oder auch zu kritisieren, indem spekulative (und dabei oft auch bewusst provokative) Szenarien geschaffen werden, die durch Zukunftsartefakte erzählt werden.[26] Es ist ein Weg, um Zukunftsdiskurse zu ermöglichen und zu fördern. Die Definition des Zukunftsforschers Scott Smith sieht „*Design Fiction als Kommunikationstool, welches Interaktionen und Dialoge um Zukünfte hervorbringt, die vorher fehlten. Sie hilft dabei, Zukünfte für die Menschen so real zu machen, dass man mit ihnen darüber ein echtes Gespräch führen kann.*“[27]

Design Fiction adressiert nicht explizit Designprobleme, sondern nutzt Designtechniken, um einen Diskussionsraum zu erzeugen. Durch das Schaffen von anfassbaren oder virtuellen Objekten – sogenannten Zukunftsartefakten – werden abstrakte Zukünfte im wahrsten Sinne des Wortes (be-)greifbar. Indem es neue Vorstellungen über die Zukunft hervorbringt, bringt Design Fiction neue Perspektiven hervor. Bruce Sterling drückt dies durch seine Definition folgendermaßen aus: „*Design Fiction is the deliberate use of diegetic prototypes to suspend disbelief about change.*“[28] Diese Definition beinhaltet zwei Ebenen des Design Fiction: Einerseits „diegetische“ (griech. *diegesis*, Erörterung bzw. erzählende Vermittlung) Prototypen, mittels derer ein Zukunftsbild anschaulich erzählt werden kann, andererseits die Erkenntnis, dass auch einzelne Produkte zu einem umfassenden Wandel führen können. Beispiele dafür sind der Wandel von gesellschaftlichen

[24] Zu Beginn der explorativen Studienarbeit wurde auch mit dem deutschen Begriff der „Sinnstiftungsökonomie“ gearbeitet, jedoch wurde dieser Begriff insbesondere im Hinblick auf die internationale Anschlussfähigkeit des Zukunftsdiskurses fallen gelassen und durch den deutlich bekannteren Terminus „Purpose Economy“ ersetzt.
[25] Dune, A.; Ruby, F. (2013).
[26] Bleecker, J. (2009).
[27] Zitiert nach Hary, E. (2016).
[28] Sterling, B. (2013).

Interaktionsmustern durch die Erfindung von Smartphones oder – um ein historisch früheres Beispiel zu nennen – durch das Automobil.

1.2.2 Future Campaigning

Die Entwicklung von fiktionalen Werbekampagnen für die Artefakte hilft dabei, die Zukünfte über den Artefakt hinaus zu durchdenken: Wer ist die Zielgruppe des Artefakts? Diese Frage hilft dabei, sich vorzustellen, wie spezifische Gesellschaftsgruppen im Zukunftsbild aussehen. Darüber hinaus können weitere Fragen bei der Erarbeitung der Zukunftskampagnen gestellt werden: Welches Medium wird zur Verbreitung der Werbebotschaft genutzt? Welche Technologie kommt zum Einsatz?

Ergebnisse Arbeitsgruppe 1

Abbildung 3: Ergebnisse DF-Workshop – Arbeitsgruppe 1
Design Fiction/Future Campaigning

Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Die erste Arbeitsgruppe entwickelte als Service-Lösung für eine mögliche Sinnstiftungsökonomie eine Plattform namens „Purpose Tinder“, die mittels Algorithmus Arbeitgebende und Arbeitnehmende miteinander „matcht“. Dabei werden die individuellen Sinnstiftungspräferenzen auf der Plattform eingegeben und mit dem Geschäftsmodell und der Firmenkultur des jeweiligen Unternehmens abgeglichen. Bei einer hohen Übereinstimmungsrate wird beiden Seiten das „Match“ vorgeschlagen und gegebenenfalls ein Vorstellungsgespräch vereinbart.

Beworben wird dieses Produkt durch personalisierte, individuell aussteuerbare Hologramme im öffentlichen Personennahverkehr – im konkreten Fall durch eine Headline, die ein Zitat von Klimaaktivistin Greta Thunberg aufgreift, die in dieser antizipierten Zukunft zu einer Ikone geworden ist. Der Design-Fiktion liegt also die Assoziation zugrunde, dass in einer Sinnstiftungsökonomie Firmen einen klar definierten Purpose besitzen, der es einzelnen Arbeitnehmenden ermöglicht, Sinnstiftung am Arbeitsplatz zu erleben.

Ergebnisse Arbeitsgruppe 2

Abbildung 4: Ergebnisse DF-Workshop – Arbeitsgruppe 2
Design Fiction/Future Campaigning

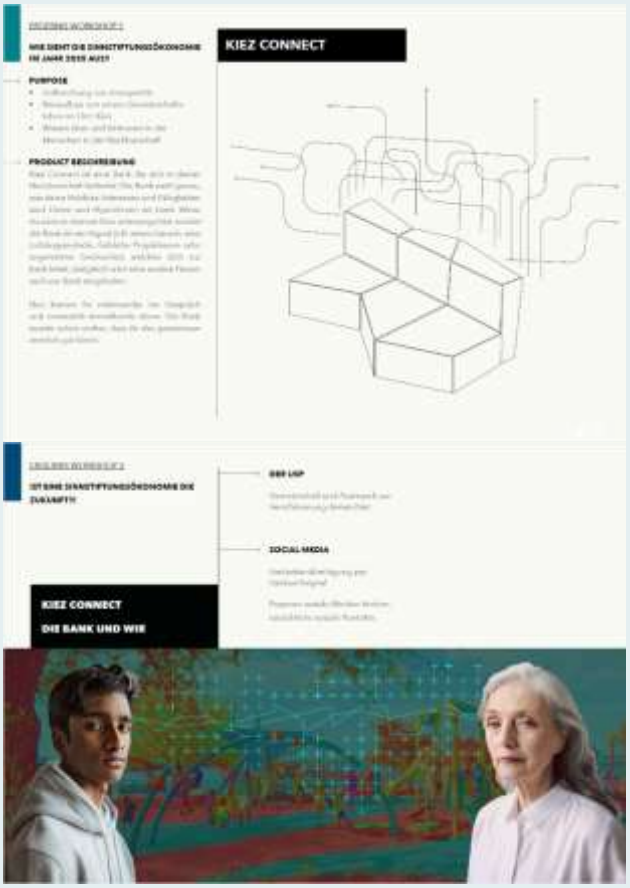
Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Auch die zweite Arbeitsgruppe entwickelte eine Plattform, hier allerdings für kommunale Verwaltungen. Die Plattform „The Big Shitshow“ soll es Bürgerinnen und Bürgern ermöglichen, die kommunale Verwaltung über eine niedrigschwellige Lösung auf Missstände hinzuweisen und so zu einer Erhöhung der Lebensqualität vor Ort beizutragen. Dabei war der Gedanke der Arbeitsgruppe, dass die Plattform negative Energie konstruktiv nutzen soll. Der fiktionalen Lösung lag die Annahme zugrunde, dass es Menschen leichter fällt, Missfallen zu äußern als zu loben. Daher soll die Plattform zunächst Kritik sammeln, um dann als Forum für potenzielle Lösungen des Problems zu dienen.

Beworben wird dieses Produkt durch eine Hologramm-Litfaßsäule mit dem doppeldeutigen Slogan „GETTING ~~SH~~ IT DONE“, der die Umwandlung negativer Energie in Lösungen vor Ort auf den Punkt brachte. Diese Design-Fiktion stellte vor allem den Gedanken der Einbindung und Partizipation in den Mittelpunkt einer möglichen Sinnstiftungsökonomie.

Ergebnisse Arbeitsgruppe 3

Abbildung 5: Ergebnisse DF-Workshop – Arbeitsgruppe 3
Design Fiction/Future Campaigning



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Die Design-Fiktion der dritten Arbeitsgruppe ist dagegen ein etablierter Ort des öffentlichen Raums, der neu gedacht wurde. „Kiez Connect“ ist eine mobile Parkbank, die mittels Algorithmus und olfaktorischen Signalen Zufallstreffen in der Nachbarschaft arrangiert – und dabei als Nachbarschaftstreff für Personen dient, die sonst vielleicht nicht in Kontakt miteinander kommen würden. So sollen Zusammenhalt und Solidarität im Kiez gestärkt werden.

Dieses Wir-Gefühl und das verbindende Element wurde auch in der entwickelten Kampagne zum Ausdruck gebracht. Zum einen durch die Headline „Kiez Connect – die Bank und wir!“, zum anderen durch eine Visualisierung, die zwei sehr unterschiedliche Menschen zeigt, die durch die Bank zusammenfinden.

In dieser Design-Fiktion zeigt sich, dass eine Sinnstiftungsökonomie über die rein ökonomischen Aspekte hinaus weitere Assoziationen weckt, nämlich das Hervorbringen von sozialen Innovationen, die in lokale Communitys hineinwirken und dort den Zusammenhalt stärken. Die Design-Fiktion „Kiez Connect“ steht stellvertretend für ein erstarktes Sozialunternehmertum.

Ergebnisse Arbeitsgruppe 4

Abbildung 6: Ergebnisse DF-Workshop – Arbeitsgruppe 4
Design Fiction/Future Campaigning

Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Die vierte Arbeitsgruppe konzipierte ein flugfähiges Skateboard (Hoverboard), das durch Kinetik eigene Energie erzeugt und diese der Umwelt zur Verfügung stellt. Das Modell ist auch als Flug-Scooter oder als Flug-Sessel verfügbar, wobei der Sessel gehschwachen Personen soziale Teilhabe ermöglichen soll. Neben dem Aspekt der Energiepositivität zielt die Design-Fiktion auch auf Inklusion und Teilhabe ab.

Die gewonnene Leichtigkeit, die mit dem Produkt einhergeht, kommt auch in der Kampagne zum Ausdruck. Die Visualisierung verdeutlicht die sprichwörtliche „Schwerelosigkeit“, indem unterschiedlichste Personen durch den öffentlichen Raum schweben. Zum anderen durch den Slogan „When in doubt – fly away“, bei dem eine gewisse Lockerheit und der Aspekt der niedrigschwelligen Nutzung mitschwingen.

1.2.3 Was sagen die Design-Fiktionen aus?

In den fiktionalen Designs sammelt sich eine Vielzahl unterschiedlicher Assoziationen und Vorstellungen, die mit dem Terminus „Sinnstiftungsökonomie“[29] verbunden werden. Diese Vorstellungen helfen dabei, eine erste definitorische Annäherung an die Begrifflichkeit zu erreichen.

Folgende mögliche Aspekte einer „Purpose Economy“ lassen sich aus den Designs ableiten:

- **Unternehmenszweck/Purpose:** In einer „Purpose Economy“ scheint es für Unternehmen geradezu obligatorisch zu sein, einen klar definierten Unternehmenszweck zu haben, der nicht im Widerspruch mit übergeordneten gesellschaftlichen Zielen steht.
- **Nachhaltigkeit:** Ressourcenschonung und nachhaltiges Handeln entlang der drei Säulen der Nachhaltigkeit sind zentrale Punkte einer „Purpose Economy“.
- **Lösungsorientierung:** In einer „Purpose Economy“ soll nicht nur der Finger in die Wunde gelegt werden, sondern aktiv nach Lösungen zur Verbesserung der Situation gesucht werden.
- **Stärkung des Zusammenhalts:** Die Ökonomie soll ihren Teil dazu beitragen, dass die soziale Kohäsion gestärkt wird, sei es durch organisationale Strukturen, Produkte, Innovationen oder Engagement.
- **Lokalisierung/Regionalisierung:** Basisnähe, „Greifbarkeit“ und Umsetzung vor Ort scheinen ebenfalls sehr stark mit dem Begriff der „Purpose Economy“ verknüpft zu werden. Damit einher geht auch eine **Kultur der Verantwortung/Verantwortlichkeit,** die in dezentralen und nicht anonymen Strukturen leichter herzustellen ist.

[29] Zu Beginn der explorativen Studienarbeit wurde auch mit dem deutschen Begriff der „Sinnstiftungsökonomie“ gearbeitet, jedoch wurde dieser Begriff insbesondere im Hinblick auf die internationale Anschlussfähigkeit des Zukunftsdiskurses fallen gelassen und durch den deutlich bekannteren Terminus „Purpose Economy“ ersetzt.

1.3 Explorativer Exkurs II: Pocket Prototyping (CeRRI des Fraunhofer IAO)

Extern durchgeführter Workshop des Fraunhofer CeRRI

Zusätzlich zu den explorativen Vorarbeiten des Zukunftsbüros führte das Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) des Fraunhofer IAO im Rahmen der Studie einen Pocket-Prototyping-Workshop durch, um Assoziations- und Vorstellungswelten hinsichtlich einer „Sinnstiftungsökonomie“[30] zu explorieren.

Der Workshop wurde extern durchgeführt, auf Inhalt und Ergebnisse hatte das Zukunftsbüro keinen Einfluss. Die nachfolgende Dokumentation der Ergebnisse wurde durch Ronja Ullrich vom Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) des Fraunhofer IAO erstellt.

1.3.1 Auftrag

Im Rahmen der Vertiefungsstudie „Neues Leitbild Purpose Economy‘?“ des Zukunftsbüros wurde das Center for Responsible Research and Innovation des Fraunhofer IAO mit der Konzeption und Umsetzung eines hybriden Pocket-Prototyping-Workshops beauftragt. Mögliche Ausprägungen einer Sinnstiftungsökonomie sollen im Rahmen des Workshops ko-kreativ exploriert werden, um möglichst unvoreingenommen relevante Aspekte in den Blick zu bekommen. Mögliche Zukünfte sollen im Rahmen eines Pocket-Prototypings als „Artefakte aus der Zukunft“ greifbar und diskutierbar gemacht werden.

Als Teilnehmende an dem Workshop wurden Gründerinnen und Gründer, Social Entrepreneurs, Ökonominnen und Betriebswirte sowie weitere Mitgestalterinnen und Mitgestalter einer Wirtschaft der Zukunft angesprochen. Als mögliche Vordenkerinnen und Vordenker einer Sinnstiftungsökonomie hatten sie im Workshop die Gelegenheit, ihr Wissen einzubringen und methodisch angeleitet ihre Vorstellungen explizit zu machen, gemeinsam zu diskutieren, weiterzuentwickeln und festzuhalten.

1.3.2 Durchführung

Basierend auf der übergeordneten Forschungsfrage „Welche Vorstellungen haben Vordenkerinnen und Vordenker von einer Sinnstiftungsökonomie 2030+?“ konzipierte das CeRRI ein dreistündiges Hybridformat, das am 11.04.2021 im digitalen Kollaborationsraum Gather.town stattfand (siehe Abbildung 7). Durch eine direkte Ansprache potenzieller Teilnehmender im CeRRI-Netzwerk konnte eine diverse Gruppe aus 21 Teilnehmenden mit vielfältigen professionellen Hintergründen, ausgewogener Geschlechterverteilung (zwölf Männer/neun Frauen) und aus dem gesamten Bundesgebiet kommend für den Workshop gewonnen werden. Darunter Vertreterinnen und Vertreter des Centre for Entrepreneurship der TU Berlin, des Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland e. V. und des Incubator Sustain.All.

Alle Teilnehmenden erhielten im Vorfeld des Workshops eine kuratierte Material Thinking Box, die während des Workshops einen Wechsel von digitaler Zusammenarbeit auf eine individuell-analoge Auseinandersetzung ermöglichte. In der Box waren neben fragenbasierten Templates auch Prototyping-Materialien, die über einen visuell-haptischen Zugang eine vertiefte und intuitive Auseinandersetzung mit dem Thema „Sinnstiftungsökonomie“ ermöglichten (siehe Abbildung 8). Implizite Wünsche, Anforderungen und Erfahrungen konnten so systematisch für die Diskussion erschlossen werden. Seitens des CeRRI

[30] Zu Beginn der explorativen Studienarbeit wurde auch mit dem deutschen Begriff der „Sinnstiftungsökonomie“ gearbeitet, jedoch wurde dieser Begriff insbesondere im Hinblick auf die internationale Anschlussfähigkeit des Zukunftsdiskurses fallen gelassen und durch den deutlich bekannteren Terminus „Purpose Economy“ ersetzt.

moderierten mit Ronja Ullrich und Simon Deeg zwei erfahrene Designerinnen und Designer den Workshop und unterstützten die Teilnehmenden dabei, ihre Gedanken zu formulieren und in greifbare Artefakte zu überführen.

Abbildung 7: Digitale Workshop-Umgebung in Gather.town
Rapid-Prototyping-Workshop Fraunhofer CeRRI

Quelle: eigene Darstellung Fraunhofer CeRRI 2021.

Abbildung 8: Pocket-Prototyping-Materialien aus der zugesendeten Material Thinking Box
Rapid-Prototyping-Workshop Fraunhofer CeRRI

Quelle: eigene Darstellung Fraunhofer CeRRI 2021.

Methoden der Auswertung

Die Daten zur Sinnstiftungsökonomie wurden im Workshop mithilfe des digitalen Kollaborationsboards Miro über analoge Templates, in metaphorischen Prototypen sowie über die Erläuterung der Prototypen in der Abschlusspräsentation generiert. Zum Zweck der Auswertung wurde die Präsentation aufgezeichnet und die Teilnehmenden gebeten, ihre analog erstellten Materialien zu fotografieren und dem Auswertungsteam zur Verfügung zu stellen. Zur Auswertung standen dem CeRRI-Team neben den digital erstellten Inhalten auf Miro 16 Template-Sets und 14 Prototypen der Teilnehmenden zur Verfügung.

Alle Daten wurden transkribiert und für die Auswertung in eine tabellarische Darstellung überführt. Neben den textbasierten Inhalten aus dem Kollaborationsboard und den Templates wurden auch die Prototypen in die Auswertung einbezogen. Dabei wurden auch die in den Prototypen verwendeten Materialien und die individuellen Assoziationen der Teilnehmenden untersucht. Die Auswertung aller Workshop-Ergebnisse orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Hierzu wurde das datenreduzierende Verfahren gewählt, um zusammenfassende Codes oder „Etiketten“ an den einzelnen Ergebnisinhalten anzubringen.

1.3.3 Workshop-Ergebnisse

Die Ergebnisse sind entlang der drei Workshop-Phasen und den darin behandelten sekundären Forschungsfragen aufgeführt. Durch die inhaltliche Nähe der Fragestellungen lassen sich bei den Ergebnissen Überschneidungen feststellen, die zum einen Aussagen validieren und zum anderen eine präzisere Vorstellung der Teilnehmenden einer Sinnstiftungsökonomie zeichnen. In der ersten Phase des Workshops wurde zunächst ein gemeinsames Verständnis der Sinnstiftungsökonomie 2030+ auf Basis folgender Fragen kollaborativ erarbeitet:

- *Was kennzeichnet eine Sinnstiftungsökonomie 2030+?*
- *Wovon grenzt sich eine Sinnstiftungsökonomie 2030+ ab?*
- *Was stiftet Sinn in einer Sinnstiftungsökonomie 2030+?*
- *Wie findet Wertschöpfung in einer Sinnstiftungsökonomie 2030+ statt?*

In der zweiten Phase ging es um eine individuelle Auseinandersetzung der Teilnehmenden und die Beschreibung ausgewählter Aspekte einer Sinnstiftungsökonomie 2030. Zu den oben genannten Fragen kamen hier noch zwei weitere Forschungsfragen hinzu:

- *Wo siehst du die größte Herausforderung auf dem Weg zu einer Sinnstiftungsökonomie?*
- *Was sollte uns motivieren, den Weg zu gehen?*

Neben der fragenbasierten Auseinandersetzung durch die begleitenden Templates dienten Materialien als Denkhilfen und Form des Ausdrucks. Wie in Abbildung 9 exemplarisch zu sehen, war das finale Ergebnis der Auseinandersetzung eine prototypische Darstellung von Aspekten einer Sinnstiftungsökonomie 2030. Die nebenstehende Deskription setzt sich aus der Präsentation und der schriftlichen Reflexion der Teilnehmenden auf den Templates zusammen.

Im Folgenden werden die Ergebnisse entlang der in der Auswertung vergebenen Codes aufgeführt. Die gewählten Codes basieren meist auf Begriffen, die von den Teilnehmenden selbst verwendet wurden, und bilden Überkategorien, unter denen sich die Daten zusammenfassen lassen. In der Auswertung wurde die Beantwortung der Forschungsfragen durch alle im Workshop generierten Daten vorgenommen. So fließt in die folgende Aufführung nicht nur die Auswertung des Kollaborationboards ein, sondern auch die individuelle Auseinandersetzung während des Prototypings. Die Reihenfolge ergibt sich aus der Gewichtung durch häufige Nennung oder Betonung der Relevanz für eine Sinnstiftungsökonomie 2030.

Abbildung 9: Prototypen (Auswahl)

Rapid-Prototyping-Workshop Fraunhofer CeRRI

Gemeinschaft
Dinge gemeinschaftlich tun und nicht nur sich selbst sehen, sondern auch die anderen. Visualisiert durch ein *Klebeband*, das den Prototypen fest zusammenhält. Der *grüne Schwamm* befindet sich an oberster Stelle und steht für ein kollektives Gedächtnis, das durch Taten gespeist wird und auch die nächste Generation durch Wissensvermittlung und dem teilen von Ideen in eine SSÖ mitnimmt.

Offenheit für Wandel
Die *schwarzen Kabelbinder* symbolisieren das Alte, starre System. Die SSÖ zeichnet sich hingegen durch Freiheit aus, wie in flexiblen Elementen wie den Luftballons und dem weißen Kabelbinder, der sich von unten nach oben aus dem Geflecht windet.

Transparenz
Die Transparenz zeigt sich in der Kinetik des Prototypen. Drückt man auf den einen *Ballon*, vergrößert sich der andere und nimmt an Transparenz zu. Je größer die ökonomischen Syteme in einer SSÖ sind, umso mehr Transparenz und Erlichkeit erfordern sie.

Werteausrichtung
An oberster Position befindet sich der neue *‚North Star‘*. Er steht für das, was wir als Gemeinschaft für erstrebenswert und richtig erachten.

Gesellschaftlicher Fokus
Der *Holzring* liegt auf mittlerer Ebene. Er visualisiert den ‚gesellschaftlichen Filter‘ und meint damit die moralische Ausrichtung. Er zeichnet sich durch Beweglichkeit aus und nimmt in der SSÖ eine neue Position ein, die sich an den gesellschaftlichen Bedürfnissen ausrichtet.

Offenheit für Wandel
Der Mensch zeichnet sich durch individuelle Ausprägungen aus, die durch die *Rillen im Holz* dargestellt sind. Die *Feder* steht als Sinnbild für Bildung und Selbstentfaltung, als Weiterentwicklung des Einzelnen in der Gesellschaft. Dadurch kann jeder dazu beitragen, die Vision des ‚North Stars‘ zu erreichen.

Gemeinschaft
Die Gemeinschaft ist durch das verschlungene *Filzband* visualisiert. Das gemeinsame Schaffen wird als Basis der SSÖ beschrieben.

Nachhaltigkeit
Dargestellt durch das *Filzband*, das *geformte Textil* sowie den *Holzständer*, ist die Wahl nachhaltiger Materialien als Prinzip der SSÖ. Weiterhin stellt die Verwobenheit auch einen metaphorischen Bezug zur Wertschöpfungskette in der SSÖ dar, die unter nachhaltigen Gesichtspunkten betrachtet werden sollte.

Technologie
Die Technologie ist im Prototypen bewusst als kleines, dezentrales *Elektronikelement* dargestellt. Es ist nur angeheftet und soll als stellvertretend für die Technologie, das Tool gesehen werden und nicht im Zentrum des Wandels stehen. Technologie sollte darüber hinaus für einen sinnvollen Einsatz genutzt werden und als Hilfestellung für das Erreichen der Ziele in der SSÖ dienen.

Quelle: eigene Darstellung CeRRI des Fraunhofer IAO 2021.

Erste Workshop-Phase

Was kennzeichnet eine Sinnstiftungsökonomie 2030+?

Werteausrichtung: Im Wesentlichen bilden soziale und ökologische Werte das Fundament der Sinnstiftungsökonomie. Sie bestimmen damit auch die Zielausrichtung der Unternehmen und des Markts. Ein wertebasierter Diskurs liegt allen Entwicklungen zugrunde.
Nachhaltigkeit: Formuliert werden sollen klare Visionen und Missionen zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit. Es soll globaler gedacht und Lieferketten ebenso wie die Bilanzierung von Unternehmen und die allgemeine Frage nach „Erfolg“ mitgedacht werden. Der achtsame Umgang der Unternehmen mit der Umwelt ist daher ein wesentlicher Bestandteil der Sinnstiftungsökonomie.
Gesellschaftlicher Fokus: Mit dieser Betonung sozialer und ökologischer Werte stellt die Sinnstiftungsökonomie eine gesamtgesellschaftliche Orientierung in den Mittelpunkt. Das Ziel ist eine inklusive und gemeinwohlorientierte Ökonomie, die damit an gesellschaftlicher Relevanz und Wirkung gewinnt und ethische Aspekte berücksichtigt.
Sinnhaftigkeit: Bewusstes Handeln und eine Wertschöpfung, die den leitenden Werten einer Sinnstiftungsökonomie entspricht, erfüllt den Sinn einer Sinnstiftungsökonomie. Die Sinnhaftigkeit individueller Arbeit muss ebenfalls betont und verstärkt werden.
Offenheit für Wandel: In einer Sinnstiftungsökonomie ist es von besonderer Bedeutung, dass Individuen eine gewisse Bereitschaft zu Wandel und Veränderung mitbringen. Dies bezieht sich nicht nur auf eine technologische Ebene, sondern auch auf die strukturelle, gesellschaftliche und individuelle Weiterentwicklung.
Langfristigkeit: Entscheidungen und Planungshorizonte in der Sinnstiftungsökonomie sollten möglichst weitsichtig sein. Die Zukunftsfähigkeit der Maßnahmen sollte gewährleistet sein und sich an einer partizipativ entwickelten Vision orientieren, die gesellschaftlich verankert ist.
Globale Perspektive: Das Einhalten planetarer Grenzen ist ein zentrales Ziel der Sinnstiftungsökonomie. Es fordert die Betrachtung globaler Zusammenhänge. Die Implikationen der Sinnstiftungsökonomie werden daher wirtschafts- und weltweit gedacht und haben eine gesamtgesellschaftliche und systemische Verankerung zum Ziel. Daher steht auch jedes Unternehmen in der Verantwortung, einen Beitrag zu leisten.
Abkehr vom Wachstumsparadigma: Bewusste Konsumentscheidungen schaffen eine gewisse Balance zwischen Gütern, die notwendig sind, und solchen, die lediglich dem Glücklich-Machen dienen. Eine regenerative Herangehensweise und Alternativen zum Wachstumsparadigma sind Merkmale einer Sinnstiftungsökonomie.
Transparenz: Für die Nachvollziehbarkeit des Handelns und der Ziele aller Wirtschaftsakteure nimmt Transparenz eine wichtige Funktion ein. Es sollen Kriterien geschaffen werden, welche die Sinnhaftigkeit und Werteorientierung der ökonomischen Zusammenhänge erläutern und damit Maßnahmen zum Erreichen einer Sinnstiftungsökonomie sichtbar machen. Aber auch eine Ehrlichkeit der einzelnen Akteure trägt zur Transparenz bei und bildet einen zentralen Wert innerhalb der Sinnstiftungsökonomie.
Gemeinschaft: In der Sinnstiftungsökonomie geht es zudem darum, gemeinsam an Zielvorstellungen zu arbeiten und diese kooperativ zu erreichen. Netzwerke und Kollabora-tionen schaffen nicht nur Austausch zwischen Unternehmen, sondern lassen Gesellschaft und Politik an ökonomischen Entscheidungen teilhaben.

Wovon grenzt sich eine Sinnstiftungsökonomie 2030+ ab?

- **Besitzstandswahrung:** Die Sinnstiftungsökonomie grenzt sich von fortschrittsfeindlichen Strukturen und Denkweisen ab. Administrativ aufwendige Abläufe und Bürokratie sowie rückschrittliches bzw. ein den Status quo bewahrendes Denken sind nicht Teil einer Sinnstiftungsökonomie und verhindern deren Etablierung.

- **Profitdenken:** Auch finden rein kapitalistische Motive wie Gier und rein individuelle Gewinnmaximierung keinen Platz in einer Sinnstiftungsökonomie. Endloses Wachstum als ein Merkmal dieses Denkens stößt daher auf Ablehnung.
- **Klassendenken:** Von hierarchischen gesellschaftlichen Strukturen und Ungleichgewicht sowie Dominanz einzelner Eliten distanziert sich die Sinnstiftungsökonomie ebenfalls. Ausbeutung und Ausgrenzung von einzelnen Gruppen und unfaire Behandlung sind nicht Teil einer Sinnstiftungsökonomie.
- **Unmoralität:** Menschenrechtsverletzungen sind kein Teil der Sinnstiftungsökonomie, und zerstörerische Dinge müssen abgewandt werden.
- **Verantwortungsdiffusion:** Die Sinnstiftungsökonomie grenzt sich ab von fehlender Bereitschaft, die Verantwortung für weitreichende Konsequenzen des eigenen Handelns zu übernehmen. Außerdem übernimmt sie ökonomische Verantwortung und begibt sich nicht in Abhängigkeit von öffentlichen Geldern.
- **Konkurrenz:** Auch sind Wettbewerbs- und Konkurrenzdenken, getrieben von Leistungsdruck in der Gesellschaft, in einer Sinnstiftungsökonomie nicht erstrebenswert.
- **Eindimensionalität:** Die Sinnstiftungsökonomie grenzt sich von einer eindimensionalen und egoistischen Sichtweise mit einem Fokus auf das eigene Unternehmen und das Selbst ab.

Was stiftet Sinn in einer Sinnstiftungsökonomie 2030+?

Ergänzend zu den Kennzeichen einer Sinnstiftungsökonomie wurden an dieser Stelle die Nennungen hervorgehoben, die als sinnstiftende Faktoren in einer Sinnstiftungsökonomie 2030+ gesehen werden.

- **Gemeinwohlorientierung:** Das Handeln in einer Sinnstiftungsökonomie ist dann sinnstiftend, wenn es eine zufriedene und gesunde Gesellschaft ermöglicht. Das Wohlergehen in einer Sinnstiftungsökonomie zeichnet sich drüber hinaus auch durch Motive wie die Vermehrung und Demokratisierung von Glück oder die Stärkung des Glaubens aus.
- **Nachhaltigkeit:** Auch die Ressourcenschonung und ökologisch nachhaltige unternehmerische Ziele in der Vision verleihen der Sinnstiftungsökonomie ihren Sinn. Auf sozialer Ebene stiftet die Sinnstiftungsökonomie vor allem dann Sinn, wenn ihre Akteure nicht nur nachhaltig, sondern auch mehrwertschaffend agieren.
- **Gesellschaftlicher Fokus:** Sinn wird in der Sinnstiftungsökonomie auch durch das Erzeugen von gesellschaftlichem Mehrwert und Wirkung generiert. Eine zufriedene, gesunde Gesellschaft ist erstrebenswert, und Produkte in einer Sinnstiftungsökonomie sollten bedarfsgerecht und nutzerzentriert gestaltet sein.
- **Langfristigkeit:** Es findet sich ein Sinn in einem weiten Planungshorizont, um die Zukunft aktiv mitzugestalten und die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft zu sichern.
- **Gemeinschaft:** Sinn stiftet es, die globale Gemeinschaft zu betrachten und alle Gruppen zu berücksichtigen. Gemeinsames Lernen, Interagieren und Zusammenhalten stiften Sinn in einer Sinnstiftungsökonomie. Globale Zusammenarbeit und Vertrauen in der sozialen Interaktion sind primär für den Nutzen der Sinnstiftungsökonomie.

Wie findet Wertschöpfung in einer Sinnstiftungsökonomie 2030+ statt?

- **Innovation:** Neuartige und kreative Geschäftsmodelle in der Sinnstiftungsökonomie, welche das Unternehmertum mit einem gesellschaftlichen Gewinn verbinden, sind Treiber einer Sinnstiftungsökonomie. Neue Technologien ermöglichen solche neuen Arten der Wertschöpfung. Sie sollen bewusst eingesetzt als Tool genutzt werden, um neue Wertschöpfungsmodelle zu ermöglichen.
- **Fokusverschiebung:** Streben nach Gewinn steht nicht mehr im Mittelpunkt der Wertschöpfung. Bei der Wertschöpfung in einer Sinnstiftungsökonomie sollten der Mensch und die Umwelt im Fokus stehen. Die Zielausrichtung der Unternehmen verändert sich dahingehend.

- **Geschlossene Kreisläufe:** Wertschöpfung in einer Sinnstiftungsökonomie ist vor allem klimaneutral und ressourcenschonend. Produkte und Materialien werden in Kreisläufen gehalten und durch Recycling wiederverwertet.
- **Kooperation:** Wertschöpfung sollte vor allem in partnerschaftlicher Zusammenarbeit in Netzwerken stattfinden. Hier sollte u. a. auch die Politik mit einbezogen werden. Ein Sinn sollte für alle bestehen und die Kooperation transdisziplinär erfolgen.
- **Werteausrichtung:** Die Wertschöpfung in einer Sinnstiftungsökonomie orientiert sich an den neuen Werten. Wertschätzung wird zu einem Gegenwert und bezieht u. a. die Lebensqualität und die Qualität von Beziehungen mit ein.
- **Transparenz:** Die Wertschöpfung muss transparent sein, indem potenzielle externe Effekte berücksichtigt und offengelegt werden. Die wahren Kosten von Produkten und Materialien in ihrer gesamten Wertschöpfungskette müssen klar sein und ehrlich kommuniziert werden. Ein Bewusstsein für langfristige Wirkungen und externe Effekte ist nötig.

Zweite Workshop-Phase

In der zweiten Phase des Workshops wurden auf der Basis der individuellen Auseinandersetzung zwei weitere sekundäre Forschungsfragen zur Sinnstiftungsökonomie von den Teilnehmenden bearbeitet. Für diesen Teil wurden die Codes separat generiert. Wie im Folgenden erkennbar wird, gibt es jedoch auch Überschneidungen mit oben genannten Punkten.

Die größten Herausforderungen auf dem Weg zu einer Sinnstiftungsökonomie

Frage an die Teilnehmenden: „Wo siehst du die größte Herausforderung auf dem Weg zu einer Sinnstiftungsökonomie?“

Besitzstandswahrung: Eine Herausforderung, welche es zu bewältigen gilt, ist das Festhalten am aktuellen Status quo und die fehlende Bereitschaft für Veränderungen. Alte Strukturen und Silodenken müssen aufgelöst und die entsprechenden Akteure zu Transparenz bewegt werden. Ebenso müssen Menschen überzeugt und inkludiert werden sowie alte, habitualisierte Gewohnheiten verändert werden, um eine Bereitschaft für den Wandel zu erzeugen. Insgesamt muss eine Veränderung des Mindsets stattfinden.
Konkurrenz: Es gilt, die gesellschaftliche Polarisierung zu überwinden. Dazu ist eine Überwindung des Gedankens der Leistungsgesellschaft zentral, um so das Profit- und Klassendenken aufzuheben und Kollaboration auf Augenhöhe zu ermöglichen. Erfolg sollte neu definiert werden, um Wachstum anders zu denken.
Wunsch nach Einfachheit: Die Komplexität stellt für viele Menschen einen ungewollten Zustand dar. Sie sehnen sich nach Einfachheit und eindeutigen Lösungen. Diese Einstellung muss überwunden werden.
Individuelle Sinnhaftigkeit: Die Sinnfindung und die Bedeutung des individuellen Sinns gilt es zu respektieren und anzuerkennen. Die bzw. der Einzelne muss auf Unterstützung in der Gesellschaft zählen können.

Frage an die Teilnehmenden: „Was sollte uns motivieren, den Weg zu gehen?“

Status quo: Die gegenwärtige Situation und das, was in der Zukunft kommt, wenn man genauso weitermacht wie in der Gegenwart, motiviert, einen neuen Weg einzuschlagen.
Alternativlosigkeit: Die Menschen werden vor allem dadurch motiviert, dass es durch die Begrenzung der planetarischen Ressourcen keine Alternativen zu diesem Weg zu geben scheint.

Transparenz: Transparenz im System stärkt das Vertrauen in dieses. Auch führt ein transparentes Ziel zu mehr Motivation, da so die Erreichbarkeit greifbarer wird. Gesellschaft muss mitgenommen werden und an der Sinnstiftungsökonomie teilhaben.
Kreative Entfaltung: Auch motiviert die Möglichkeit, die eigene Kreativität zu nutzen, um den positiven Wandel zu befördern. So können einzelne Personen Erfüllung darin finden, kreative Lösungen zu generieren, und damit Wertschätzung erlangen. Es motiviert, Platz für die kreative Entfaltung zu haben und dadurch den Weg in die Zukunft hin zu einer Sinnstiftungsökonomie zu ebnen.
Gemeinschaftlichkeit: Die gemeinsame Bewältigung von Herausforderungen und gegenseitige Unterstützung motivieren und machen glücklich. So kann auch das individuelle Wohlbefinden gefördert werden. Politik und Wissenschaft müssen einen gemeinsamen Weg gehen und diesen reflektieren. Teilhabe und gegenseitige Wertschätzung sind außerdem motivierende Faktoren.
Nachhaltigkeit: Abschließend ist die Vision einer nachhaltigen Zukunft von Interesse, in der vor allem das Gute bewahrt wird.

2 ZUKUNFTSTREIBER UND SIGNALE

Der Diskurs über Veränderungen im Wirtschaftssystem ist in vollem Gange und spiegelt sich auf unterschiedlichen Ebenen wider. Um die in der Gegenwart vorhandenen Zukunftssignale strukturiert zu erfassen, wurden im Rahmen der Studie verschiedene Explorationen durchgeführt: Neben einer Publikations- und Datenanalyse wurden auch explorative Interviews mit Expertinnen und Experten geführt. Zudem wurden wirtschaftliche Konzepte, die in Richtung einer „Purpose Economy“ wirken könnten, gezielt gescannt und beschrieben.

2.1 Publikationsanalyse

Die Publikationsanalyse erlaubt eine Betrachtung der Tiefe und Dynamik wissenschaftlicher Debatten, die in Hinblick auf eine sinnstiftende Ökonomie geführt werden. So lassen sich aus einer Ist-Zustands-Analyse heraus Entwicklungen in Forschung und Wissenschaft eruieren sowie gleichermaßen zukünftige Treiber und Signale einer potenziellen „Purpose Economy“ identifizieren.

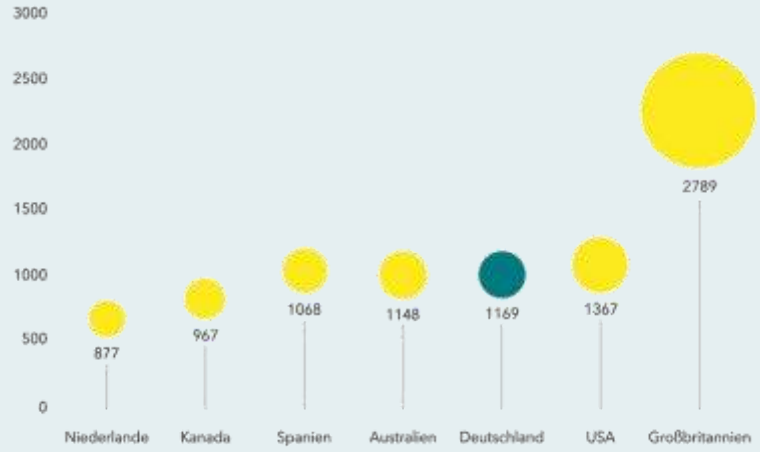
Für die Publikationsanalyse wurde die Datenbank Scopus des Elsevier-Verlags verwendet. Mit über 77 Millionen Dokumenten und 1.7 Milliarden zitierten Referenzen ist sie eine der größten Datenbanken für wissenschaftliche Veröffentlichungen und Zitationen. Scopus erfasst weltweit systematisch Publikationen in den Natur-, Sozial-, Gesundheits- und Lebenswissenschaften mit einer besonders guten Repräsentation des europäischen Forschungsraums und bietet somit einen guten Referenzrahmen für den internationalen Vergleich der Publikationsentwicklungen. Die Anzahl an Publikationen zu einem Schlüsselbegriff diente als Maßstab zur Bewertung der Forschungsdynamik in diesem Themenfeld. Zur Bewertung der Qualität bzw. Bedeutung der Publikationen wird die Häufigkeit ihrer Zitation (bis zum Stichtag des Datenabrufs am 15. April 2021) herangezogen. Auf eine Darstellung der absoluten Zitationshäufigkeiten im Zeitverlauf wurde verzichtet, da eine einfache Vergleichbarkeit der Zitationshäufigkeit von später erscheinenden mit früher erscheinenden Publikationen nicht gegeben ist (neue Publikationen haben naturgemäß geringere Zitationshäufigkeiten als alte Publikationen). Die Scopus-Datenbank beinhaltet trotz der grundsätzlich guten globalen Publikationsrepräsentation eine höhere Ausschöpfungsquote in Westeuropa und den USA als etwa im asiatischen Raum. Dies kann zu einer leichten Unschärfe der Ergebnisse und Unterschätzung der Publikationsaktivität einiger Regionen (wie der asiatischen) führen.

Auf Basis von 22 ausgewählten Schlüsselbegriffen wurde eine Publikationsanalyse durchgeführt. Für diese wurden die Schüsselbegriffe in sieben Themenbereiche geclustert: Purpose Economy Allgemein, Alternative Modelle, Beschäftigung, Unternehmen, Wachstum, Freizeit und Lebensstil sowie Recycling. Im Folgenden dargestellt sind jene Analysen mit validen Ergebnissen.

Zu jedem Schlüsselbegriff wurden Informationen zu der Größe des Forschungsfelds, d. h. zur Anzahl von Publikationen, zur Publikationsdynamik im Ländervergleich sowie zu Forschenden und den Publikationen nach Fachgebiet ausgewertet. Wenn es sinnvoll war, wurden auch die Zitationen berücksichtigt. Der Betrachtungszeitraum schloss die vergangenen zehn Jahre von 2011 bis 2020 ein.

Im Ergebnis zeigt sich, dass Deutschland international konkurrenzfähig und vielfach in der Führungsgruppe der Forschungsländer vertreten ist. Spitzenreiter der Forschung sind indes die USA und Großbritannien, die über Jahre einen deutlichen Vorsprung vor den anderen Ländern besitzen.

Abbildung 10: Querschnitt Publikationen im Ländervergleich der Jahre 2011 bis 2020
Alle Themenbereiche



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Die Forschungsaktivitäten im Themenbereich Purpose Economy Allgemein, vertreten durch die Schlüsselbegriffe „Happiness Research“, „Purpose Economy“, „Wellbeing Economy“, „sinnstiftende Ökonomie“ sowie „Sinnstiftungsökonomie“, nehmen über den Vergleichsraum etwas zu, verbleiben aber auf einem relativ niedrigen Niveau. Die Anzahl an Zitationen dagegen steigt rasant und deutet auf ein wachsendes Interesse an dem Thema hin.

Abbildung 11: Dynamik des Themenbereichs Purpose Economy allgemein in den Jahren 2011 bis 2020

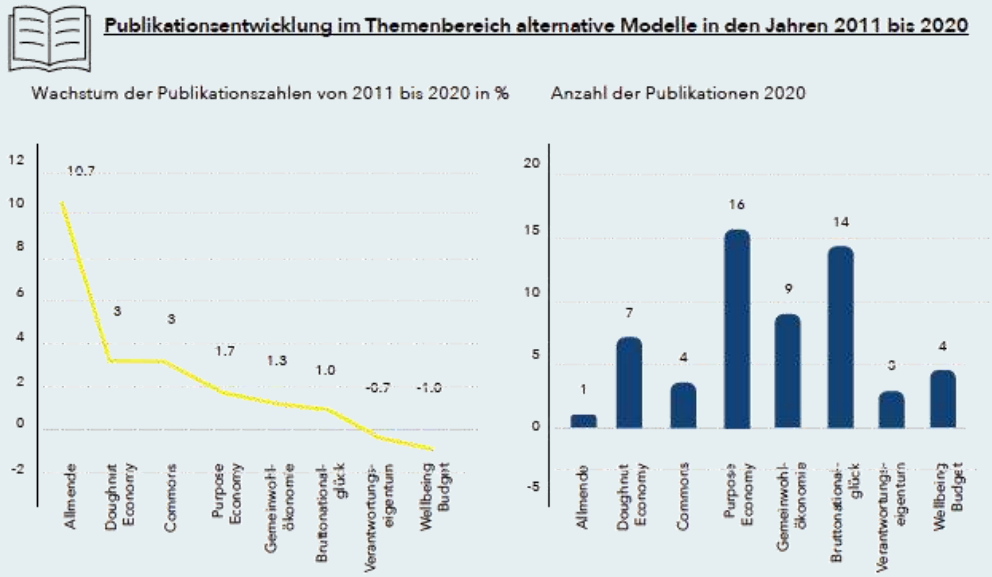
Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Die Forschung zum Themenbereich Alternative Modelle beinhaltet die Schlüsselbegriffe „Verantwortungseigentum“, „Bruttonationalglück“, „Wellbeing Budget“, „Better Life Index“, „Doughnut Economics“, „Commons“, „Allmende“ und „Gemeinwohlökonomie“, hat insbesondere seit 2015 ein sprunghaftes Wachstum der Publikationstätigkeit, im Schnitt um 69 % jährlich, erfahren und weist eine sehr hohe Anzahl an jährlichen Veröffentlichungen auf. Die Publikationsaktivität

verzeichnet einen Zuwachs an Publikationen insbesondere im letzten Jahr. Dabei steht der Begriff „Commons“ in der Forschung im Vordergrund.

Immer mehr Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind sich einig: Der Fokus der Wirtschaft in mehreren postindustriellen Ländern verschiebt sich weg von reiner Profitgewinnung hin zu einer solidarischen und gerechten Wirtschaft[31], die den sozialen Zusammenhalt durch gemeinwohlorientierte Ziele fördert[32] und versucht, soziale Ausgrenzung durch Engagement auszugleichen[33]. Gleichzeitig wird mit Blick auf soziale Partizipation ein ambivalenter Verlauf konstatiert. Relativ wenige Möglichkeiten der Gestaltung sozialer Teilhabe sowie eine liberale Wirtschaft, die vom Streben nach Purpose entfernt erscheint, resultieren in einem Rückzug ins Private. Dementsprechend erwarten Menschen nicht, dass sich ihr Wunsch nach einer sinnstiftenden Ökonomie im Ganzen in der Zukunft erfüllen wird, und „*wenden sich vielmehr den kleinen, alltäglichen Dingen zu, den kleinen (und größeren) Freuden, die man erwerben und konsumieren kann*“.[34]

Abbildung 12: Publikationsentwicklung im Themenbereich Alternative Modelle in den Jahren 2011 bis 2020



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Die Forschungsdynamik des Themenbereichs Beschäftigung, definiert durch Schlüsselbegriffe „Arbeitszeitverkürzungen“, „Arbeit mit Sinn“ und „New Work“, zeigt im Kontext der „Purpose Economy“ einen moderaten Zuwachs und bildet somit einen Trend, der dem aktuellen Wandel zur Sinnhaftigkeit der Arbeit Rechnung trägt: Die Arbeit soll individueller, agiler und somit effektiver gestaltet werden. Dieser Trend wird auch „New Work“ genannt. Zunehmende Digitalisierung trägt zu dieser Entwicklung bei und zeigt sich immer deutlicher bei den jüngeren Generationen[35].

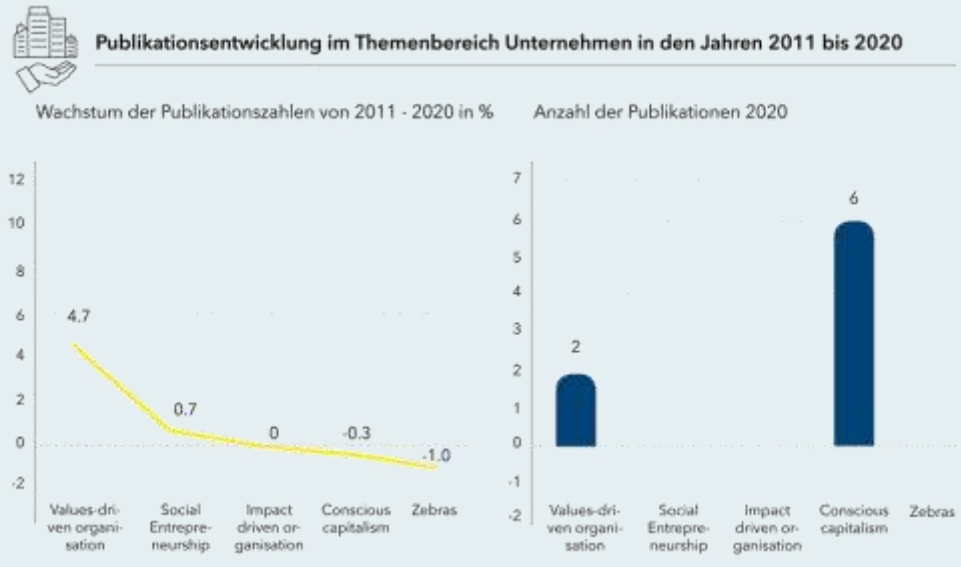
[31] Rozenthuler, S. (2020).
[32] Aschenbrenner, J. (2020).
[33] Wiedemann, C. S. (2019).
[34] Jankowska, D. (2017).
[35] Simon, J. (2020).

Abbildung 13: Publikationsentwicklung im Themenbereich Beschäftigung in den Jahren 2011 bis 2020

Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Der Themenbereich Unternehmen, welcher durch die Begriffe „Social Enterpreneurship“, „Values-driven Organisations“, „Impact-driven Organisations“, „Zebras“ und „Conscious Capitalism“ gekennzeichnet ist, unterliegt insignifikanter Schwankungen. Interessanterweise kommen in den letzten Jahren zunehmend mehr Beiträge aus Indien und Australien, die an relativer Bedeutung gewinnen.

Abbildung 14: Publikationsentwicklung im Themenbereich Unternehmen in den Jahren 2011 bis 2020



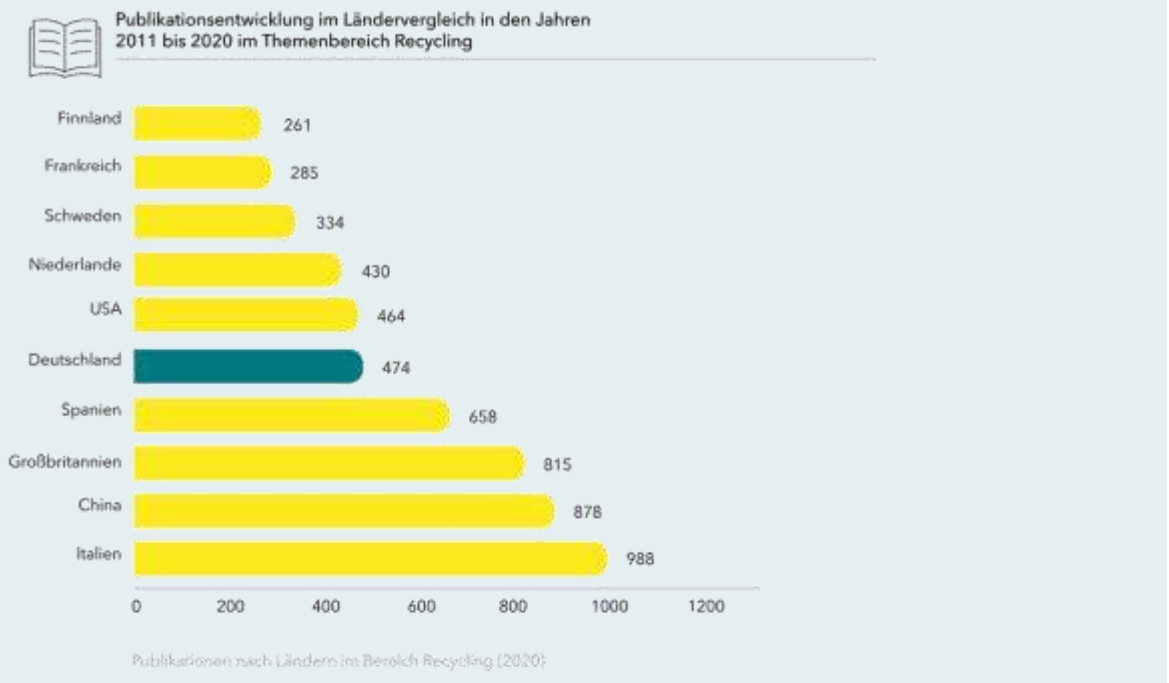
Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Die Publikationsaktivitäten im Bereich Wachstum, definiert durch den Begriff „qualitatives Wachstum“, sind über den Vergleichszeitraum etwas gewachsen, bleiben jedoch auf einem niedrigen Niveau.

Der Forschungsbereich Freizeit und Lebensstil ist stark durch das Konzept „Mindfulness“ geprägt und unterliegt geringerem Wachstum. In den letzten Jahren wurden einige Beiträge aus China veröffentlicht, was indirekt darauf hinweist, dass das Thema im asiatischen Raum an Bedeutung gewinnt. Allerdings weisen Forschende darauf hin, dass die Beziehung zum Sinn in China eher als eine diktierte Verantwortung zu verstehen ist, sich ein bestimmtes Ziel oder die Rolle anzueignen, einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, was auch politisch geprägt ist[36]. Infolge dieser Ausrichtung tauchen im chinesischen Forschungskorpus mehrere zweckbezogene Konzepte auf, die in der Regel als ein von oben verordnetes Gebot empfunden werden.[37]

Die Publikationsaktivität zum Recycling, gekennzeichnet durch den Schlüsselbegriff „Circular Economy“, zeigt einen gewaltigen Zuwachs an Publikationen insbesondere in den letzten fünf Jahren. Einen starken Beitrag leistet dabei auch der Forschungsoutput zu zirkulärer Wirtschaft. In diesem Themenbereich nimmt Italien eine Führungsrolle ein, die durch China und Großbritannien komplementiert wird. Aber auch Deutschland und Spanien zeigen ein langfristiges Forschungsinteresse.

Abbildung 15: Publikationsentwicklung im Themenbereich Recycling im Ländervergleich in den Jahren 2011 bis 2020



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

[36] Seit den 1980er-Jahren ist die chinesische Bildung auf die vier notwendigen Charaktereigenschaften ausgerichtet worden: Zielstrebigkeit, Moral, Bildung und Disziplin. Mehr dazu Grant, G. B. (2017).
[37] Vgl. Freimuth, J. & Schädler, M. (2017).

2.2 Datenanalyse

Die Datenanalyse dient der Identifikation möglicher Treiber und Signale, die bereits erste Indizien einer potenziellen Transformation zur „Purpose Economy“ sein könnten, denn es steht zu erwarten, dass Arbeit und Wirtschaft zukünftig in neuen Kategorien gedacht werden. Die Parameter zur Beurteilung von Arbeit und Wirtschaft dürften in einer „Purpose Economy“ andere sein als jene, die heute dominieren. Arbeit, Wachstum, Wohlstand sowie Konsum und Produktion wären neu zu denken. Dass dies bereits heute in Ansätzen geschieht, darauf weisen zahlreiche neue Konzepte der Wirtschaftsindikatorik hin.

Exkurs – (sozio-)ökonomische Statistiken mit Purpose-Bezug

Die Möglichkeiten eines purposebezogenen Wandels im gesellschaftlichen Miteinander sowie der Arbeitswelt finden zunehmend größere Beachtung in kleinen und großen statistischen Erhebungen. Analysiert werden hierbei vornehmlich sozio-ökonomische Elemente wie Lebens- und Jobzufriedenheit, Teilhabe und Parität sowie soziales Engagement und unternehmerische Verantwortung.

- **Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften:** Die Allbus-Untersuchung wird seit 1980 regelmäßig (für gewöhnlich alle zwei Jahre) durchgeführt. In repräsentativen Stichproben werden dabei Fragen der Sozialstruktur, Einstellungen und spezifische Verhaltensweisen unter der deutschen Bevölkerung betrachtet. Analysiert werden auch sinnstiftende Elemente wie Lebenszufriedenheit, Wichtigkeit von Lebens- und Berufsaspekten sowie Freizeitaktivitäten.
- **Deutscher Social Entrepreneurship Monitor:** Seit 2018 informiert der DSEM jährlich über das soziale Gründungsökosystem in Deutschland. Neben allgemeinen Kennzahlen zu den Unternehmen wird Wert auf die Betrachtung von Governancearten, Wirkungsmodellwahl, Gemeinnützigkeit sowie Bedeutsamkeit sozialer Wirkungen gelegt.
- **DGB-Index Gute Arbeit:** In jährlich durchgeführten Repräsentativerhebungen werden Beschäftigte zur Einschätzung und Bewertung ihrer Arbeitsbedingungen befragt. Betrachtet werden hierbei Fragen der Arbeitsplatzsicherheit und Entlohnungsgerechtigkeit, aber zunehmen auch Aspekte von New Work. Über statistische Verfahren werden die Ergebnisse in Indexwerte umgerechnet.
- **European Social Survey**: Der ESS betrachtet seit 2002 Meinung zu sozialpolitischen Themen in den Ländern Europas (zzgl. Israel, Türkei und Russland). Die Umfragen werden alle zwei Jahre als CAPI (Computer Assisted Personal Interviews) durchgeführt. Zu den thematischen Kernaspekten der Analyse zählen neben Politik, Religion und Vertrauen in Institutionen auch Fragen zu persönlichem und sozialem Wohlbefinden sowie individuelle Werteorientierungen.
- **KfW-Gründungsmonitor:** Seit dem Jahr 2000 führt die KfW-Bankengruppe in jährlichen Querschnittserhebungen eine Betrachtung des Gründungsgeschehen in Deutschland durch. In jüngster Zeit spielen bei der Betrachtung vermehrt auch Aspekte sozial sinnstiftender Kategorien eine Rolle. Betrachtet werden etwa der Anteil sozialer Jungunternehmen, Fragen der Geschlechterparität in den Unternehmen sowie soziale Innovativität.
- **LinkedIn Purpose at Work:** Das soziale Netzwerk LinkedIn hat im Jahr 2016 die weltweite Untersuchung Purpose at Work durchgeführt. Mehr als 26.000 Mitgliedern aus 40 Ländern wurden Fragen in den Bereichen „Money“, „Status“ und „Purpose“ gestellt.
- **Statistisches Amt der Europäischen Union:** Eurostat ist die statistische Verwaltungseinheit der EU. Die Generaldirektion erhebt selbst keine Daten, sondern sammelt entsprechendes statistisches Material aus den Mitgliedsstaaten der EU ein und bereitet dieses für die weitere Verarbeitung und Veröffentlichung auf. Neben

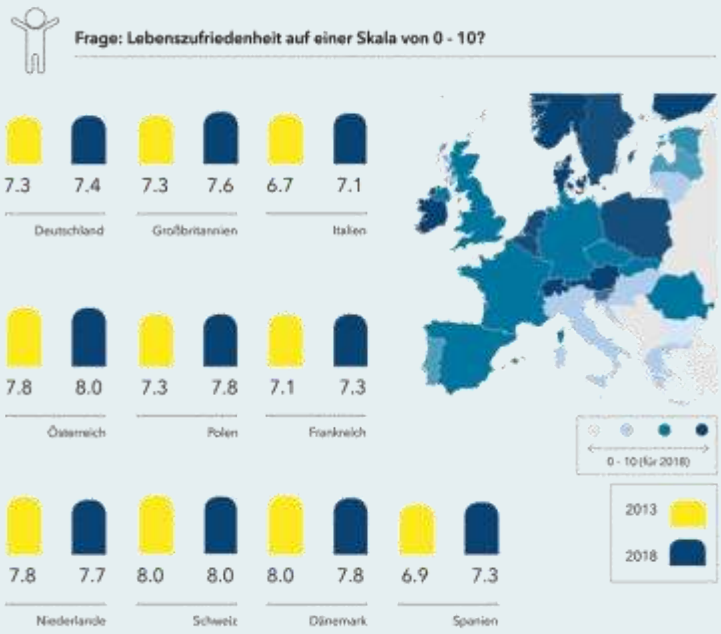
allgemeinen Kennziffern zu den EU-Mitgliedsstaaten finden sich daher auch Daten etwa zur sozialen Zufriedenheit einschließlich Einschätzungen der Arbeitsmotivation, -qualität und Work-Life-Balance.

- **World Happiness Report:** Der World Happiness Report ist ein jährlicher Bericht der UNO. Er wird seit 2011 erstellt und erhebt in mehr als 150 Ländern Daten zur Lebens- und Jobzufriedenheit der Bevölkerung sowie zu deren Wohlbefinden.
- **Zivilgesellschaft in Zahlen:** Mit dem Projekt ZiviZ haben der Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, die Fritz-Thyssen-Stiftung und die Bertelsmann Stiftung 2008 eine Untersuchung gestartet, welche die Leistungsfähigkeit der deutschen Zivilgesellschaft erfasst. Erhoben werden Daten zu Engagement und Organisationsentwicklung in der Gesellschaft.

Im Rahmen einer Status-quo-Betrachtung wurden daher differenzierte Erhebungen in der Analyse ausgewertet. In einem ersten Analyseschritt wurde zunächst eine Einordnung der Lebens- und Jobzufriedenheit der Deutschen im internationalen Vergleich vorgenommen.

Die Lebenszufriedenheit der Deutschen lag 2018 im europäischen Vergleich mit einem Wert von 7,4 auf einer Skala von 0 bis10 auf einem durchschnittlichen Niveau, vergleichbar mit Spanien und Frankreich. Dieser Wert ist im Vergleich zum Jahr 2013 minimal angestiegen (+0,1). Dieser Trend bestätigt sich in nahezu allen europäischen Ländern, wobei die Lebenszufriedenheit in manchen Ländern wie Polen, Spanien oder Italien deutlich stärker gestiegen ist als beispielsweise in Deutschland, der Schweiz oder Österreich. Die höchste Lebenszufriedenheit in Europa ist in den skandinavischen Ländern sowie der Schweiz, Österreich und Irland zu verzeichnen. Das niedrigste Niveau ist dagegen in Bulgarien (5,4) auszumachen, aber auch andere Staaten in Osteuropa und im Baltikum fallen etwas ab im Vergleich zum Rest Europas.

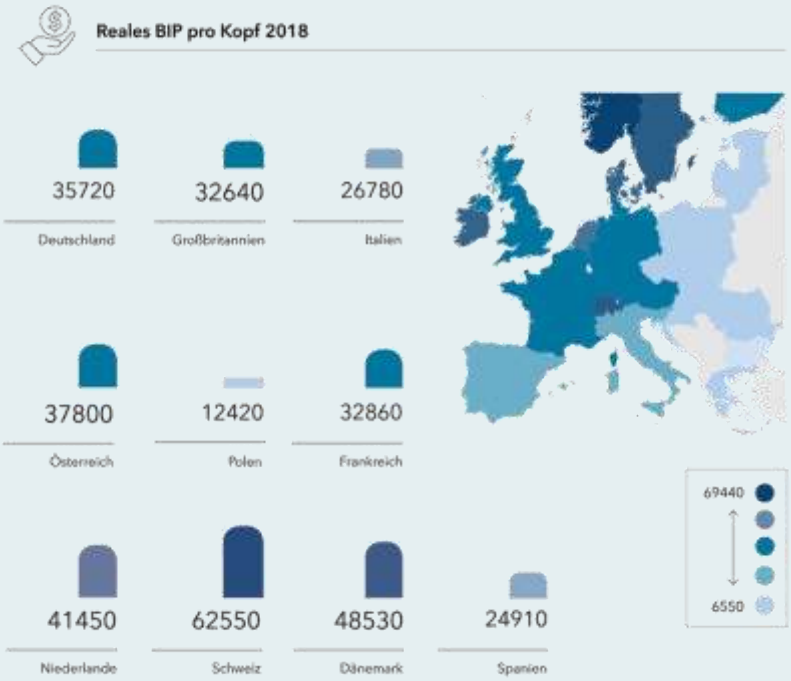
Abbildung 16: Lebenszufriedenheit im Ländervergleich



Quelle: Eurostat, eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Als ein Problem bei der Nutzung der Lebenszufriedenheit als Wohlstandsindikator werden immer wieder die subjektive Einschätzung und die daraus folgende mangelnde Vergleichbarkeit der Werte aufgeführt. Daher gilt nach wie vor das BIP pro Kopf als Goldstandard unter den Wohlstandsindikatoren. Vergleicht man dieses mit den Werten aus Abbildung 16 und 17 wird deutlich, dass auch hier die skandinavischen Länder, die Schweiz und Irland vorne sind. Ebenso bestätigt sich, dass Osteuropa und das Baltikum deutlich abfallen im Vergleich zu West- und Zentraleuropa. Allerdings sind in manchen Ländern auch signifikante Unterschiede zu erkennen. Zum Beispiel in Polen, Italien und Spanien, wo im Vergleich zur Lebenszufriedenheit das reale BIP pro Kopf deutlich abfällt. Aber auch in Deutschland werden signifikante Unterschiede deutlich. Während das reale BIP pro Kopf im europäischen Vergleich sehr hoch ist, ist die durchschnittliche Lebenszufriedenheit allenfalls auf durchschnittlichem Niveau.

Abbildung 17: BIP pro Kopf im Ländervergleich

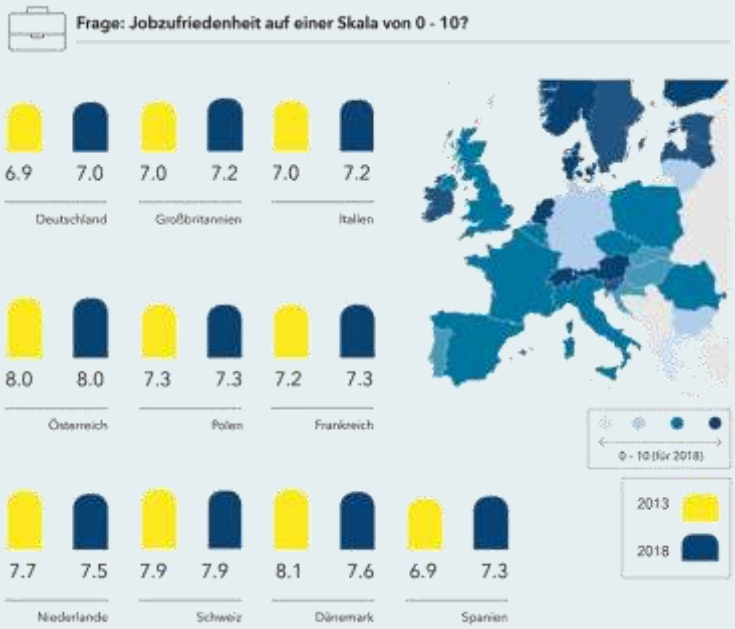


Quelle: Eurostat, eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Ein Zusammenhang zwischen einer hohen Lebenszufriedenheit und einem hohen BIP pro Kopf ist dennoch nicht von der Hand zu weisen. Eine genauere Betrachtung der Einflussfaktoren auf die Lebenszufriedenheit in Deutschland bestätigt, dass neben privaten Faktoren insbesondere berufliche Aspekte (Einkommen, Beschäftigungsstatus) einen großen Einfluss auf die Lebenszufriedenheit haben.[38] Ebenso zeigt die Studie, dass eine hohe Lebenszufriedenheit stark mit einer hohen Jobzufriedenheit korreliert. Die Abbildungen 18 und 19 zeigen die Jobzufriedenheit Deutschlands im europäischen Vergleich. Es fällt auf, dass Deutschland mit einem durchschnittlichen Wert von 7 eine im europäischen Vergleich geringe Jobzufriedenheit aufweist. Fraglich ist, was ursächlich dafür ist.

[38] Felbermayr, G. J., Battisti, M. & Suchta, J. (2017).

Abbildung 18: Jobzufriedenheit im Ländervergleich



Quelle: Eurostat, eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Zur Beantwortung dieser Frage erfolgt eine Betrachtung der Mikroebene. Dem Gallup Engagement Index 2020 zufolge haben nur 17 % aller Beschäftigten in Deutschland eine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Dies hat verheerende Folgen für die Unternehmen: Die fehlende Bindung führt zu Produktivitätsverlusten sowie häufigeren Jobwechseln und erhöht die Burnout-Gefahr der Beschäftigten.[39] Daher sollte den Firmen daran gelegen sein, die emotionale Bindung der Beschäftigten ans Unternehmen zu erhöhen. Eine Möglichkeit, die emotionale Bindung der Beschäftigten zu erhöhen, könnte in einer Erhöhung des Sinngehalts der Arbeit liegen. Laut einer globalen Studie des Firmennetzwerks LinkedIn gaben 37 % aller Befragten an, dass der „Purpose“ Hauptgrund für sie sei zu arbeiten. In Deutschland ist der Sinn der Arbeit mit einem Anteil von 50 % sogar noch deutlich relevanter und liegt weit über dem globalen Durchschnitt, noch vor Geld und Status.[40] Daraus könnte man schließen, dass die Deutschen aufgrund fehlenden Sinns eine geringere Jobzufriedenheit aufweisen. Eine Studie des DGB steht dieser These entgegen. Hiernach korreliert die Jobzufriedenheit nur gering mit dem Sinngehalt der Arbeit ($r = 0.28$). Wobei die Identifikation mit der Arbeit deutlich mehr zur Jobzufriedenheit beiträgt als der gesellschaftliche Beitrag der Arbeit.[41] Außerdem betont die Studie, dass der Sinngehalt der Arbeit in Deutschland auf einem sehr hohen und konstanten Niveau ist. Der Umfrage zufolge haben über 70 % der Befragten das Gefühl, mit ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Sogar über 90 % gaben zudem an, dass sie in ihrem Betrieb einen wichtigen Beitrag leisten. Auch an der Identifikation mit der Arbeit mangelt es nicht. Hier stimmten rund 86 % der Befragten zu, dass sie sich in (sehr) hohem Maß mit ihrer Arbeit identifizieren. Diese Trends sind über die letzten Jahre konstant.[42]

Doch was erwarten Berufstätige in Deutschland von ihrem Job? Einer Querschnittsbetrachtung des Branchenverbands Bitkom aus dem Jahr 2019 zufolge legen die Beschäftigten in Deutschland zwar den größten Wert auf Parität und Gleichstellung. Doch dicht dahinter folgen gleichauf Aspekte der Selbstverwirklichung und persönlichen Freiheit bei der Gestaltung der eigenen Arbeit sowie der Wunsch nach wertstiftenden Identifikationsschnittmengen mit dem Unternehmen. Ebenfalls weit oben findet sich zudem der Wunsch nach einer sinnstiftenden Tätigkeit.

[39] Gallup Engagement Index 2020 (2021).
[40] LinkedIn (2016).
[41] Weckmüller, H. (2018).
[42] DGB (2020).

Abbildung 19: Umfrage unter Beschäftigten

Quelle: Statista, 2021.

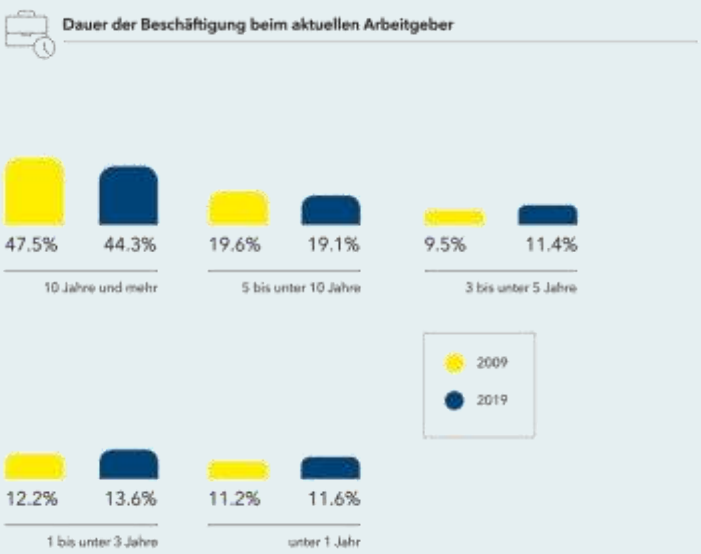
Gleichermaßen lassen sich auf Meso- und Makroebene weitere Signale finden, dass Sinn eine zunehmende Rolle in der zukünftigen Arbeitswelt spielen könnte. Zum Beispiel im Bereich des Unternehmertums, wo der Anteil an neuen Unternehmenstypen, wie Conscious Companies und Social Start-ups in den letzten Jahren erheblich zugenommen hat. Einer Studie der KfW zufolge waren bereits 2017 9 % aller Jungunternehmer „sozial“. Dem jährlichen Monitoringbericht des Netzwerks Social Entrepreneuship Deutschland e. V. zufolge waren 2019 bereits 41,9 % der Start-ups „sozial“. Rund drei Viertel dieser Unternehmen wurden zwischen 2014 und 2019 gegründet. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass anstelle von Profitmaximierung ein bestimmter Sinn und Zweck an erster Stelle steht. Somit sind Gewinne kein Selbstzweck, sondern vielmehr Mittel zum Zweck. Im Vergleich zu anderen Jungunternehmen sind sie weiblicher (53 % Frauen), älter (26 % Ü50), aber auch deutlich innovativer bezüglich Marktneuheiten (32 %) und technologischer Innovationen (24 %).[43] Ein Großteil der sozialen Jungunternehmen haben ihren Hauptsitz in Berlin (28,8 %), Nordrhein-Westfalen (14,2 %) und Baden-Württemberg (12,3 %), wohingegen im Osten Deutschlands sowie im Saarland, in Bremen und Rheinland-Pfalz nahezu keine jungen Sozialunternehmen angesiedelt sind. Die meisten dieser Unternehmen sind der Informations- und Kommunikationsbranche zugeordnet, aber auch die Branchen Erziehung und Unterricht sowie Gesundheit- und Sozialwesen sind zahlreich vertreten. Die häufigsten Rechtsformen sind eingetragene Vereine (24,5 %), GmbHs (22,5 %) und gemeinnützige GmbHs (22,2 %).[44] Wobei die Rechtsformen der sozialen Jungunternehmen generell sehr heterogen sind. Die Debatte um Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen hat mittlerweile auch den politischen Diskurs erreicht. Im Zuge dessen wird im Bundestag derzeit die Einführung einer neuen Rechtsform, der Verantwortungseigentumsgesellschaft, geprüft.

Neben dem Unternehmertum sind Signale und Treiber für eine Transformation der Wirtschaft auch im Arbeitsmarkt sichtbar. Früher waren die meisten Menschen ihr Leben lang bei einem Arbeitgeber angestellt, heutzutage dagegen sind

[43] Metzger, G. (2019).
[44] SEND (2019).

Berufswechsel fester Bestandteil des Berufslebens. Insbesondere junge Menschen können sich oftmals gar nicht mehr vorstellen, mehr als fünf Jahre bei dem gleichen Arbeitgeber angestellt zu sein.[45]

Abbildung 20: Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber in Prozent (Jahresvergleich 2009 bis 2019)



Quelle: Eurofound, eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Die Dauer der Beschäftigung beim aktuellen Arbeitgeber in den letzten zehn Jahren bestätigt diesen Trend (Abbildung 20). Während der Anteil kurzzeitiger Beschäftigungsverhältnisse zugenommen hat, haben Anstellungsverhältnisse mit einer Dauer von mehr als zehn Jahren in dem betrachteten Zeitraum deutlich abgenommen.

Grundsätzlich wird es interessant sein, wie sich der Arbeitsmarkt im Zuge der wachsenden Automatisierung verändert und welche Rolle Sinn bei dieser Veränderung spielen könnte. Eine Studie der Beratungsfirma McKinsey & Company kam zu dem Schluss, dass allein in Deutschland etwa 48 % der Berufe automatisiert werden könnten. Wobei es diesbezüglich auch andere Tendenzen gibt: Die sogenannte Arbeitsmarktpolarisierung ist gekennzeichnet durch Beschäftigungswachstum insbesondere bei höher qualifizierter Arbeit und im niedrigen Entgeltniveau, wohingegen das Wachstum im mittleren Entgeltbereich deutlich geringer ausfällt.[46] Wie sich der Arbeitsmarkt im Zuge der Automatisierung auch verändern wird, fest steht, dass es einige Jobs und Branchen geben wird, die zukünftig nicht mehr gebraucht werden. Im Zuge der Transformation der Wirtschaft ist zu erwarten, dass Branchengrenzen zunehmend verwischen, beispielsweise in der Mobilitäts-, Energie- und IT-Branche.[47]

Im Zuge zunehmender Automatisierung und damit einhergehender rückgängiger humaner Produktivität wird es elementar sein, neue Einkommensquellen zu schaffen, die nicht auf klassischer Erwerbsarbeit im Anstellungsverhältnis beruhen, und gleichzeitig den Menschen unabhängig von ihrem Beruf einen Sinn im Leben sicherzustellen.

Heutzutage gilt der Lohn nach wie vor als zentraler Treiber bei der Jobzufriedenheit.[48] Aus Unternehmersicht stellt sich die Frage, ob Menschen bereit sind, für mehr Sinn auf Gehalt zu verzichten. Laut einer Umfrage von XING sind 50 % der

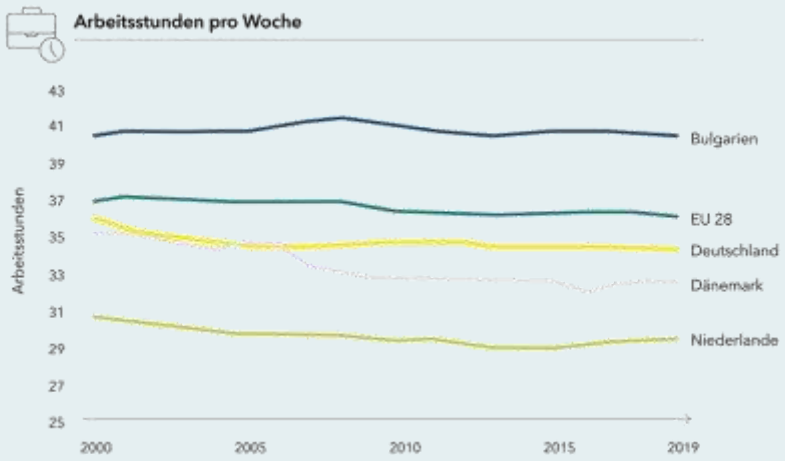
[45] Deloitte (2020).
[46] IFO (2018).
[47] Hightech-Forum (2020).
[48] Hammermann, A. & Stettes, O. (2013).

Deutschen bereit, für eine sinnstiftende Stelle auf Geld zu verzichten.[49] Dabei muss man unterscheiden zwischen Arbeitslosen und Beschäftigten, aber auch zwischen Gut- und Geringverdienenden. Die Studienlage zum Thema ist nicht eindeutig. Einige Studien belegen, dass Gutverdienende eher bereit sind, auf Geld zu verzichten, wenn sie dafür einen positiven Beitrag zur Gesellschaft glauben leisten zu können. Wohingegen andere Studien darauf verweisen, dass Menschen im Schnitt nicht bereit sind, auf Lohn zu verzichten, um einer sinnvolleren Arbeit nachzugehen.[50] Letzten Endes ist es eine individuelle Frage, wie wichtig jeder und jedem Einzelnen die Sinnhaftigkeit der Arbeit ist. Dabei kommt die LinkedIn-Studie zu dem etwas überraschenden Ergebnis, dass nicht etwa die jungen Generationen (Gen X und Millennials), sondern die Boomer (51+) besonders Purpose-orientiert sind.[51]

Ohne Zweifel lässt sich festhalten, dass ein höherer gesellschaftlichen Nutzen der Arbeit dazu führt, dass die Produktivität der Arbeit steigt, sodass auch ohne Gehaltsverzicht ein Kostenvorteil für die Unternehmen entstehen würde.[52] Laut der U.S. Purpose Index Study haben Purpose-orientierte Mitarbeiter einen 64 % höheren Grad an Erfüllung in ihrem Job, kommen mit 50 % höherer Wahrscheinlichkeit in Führungspositionen und sind mit 47 % höherer Wahrscheinlichkeit Förderer ihrer Arbeitgeber.[53]

Weitere Veränderungen der Arbeitswelt sind auch im Arbeitsalltag zu sehen. Die Optimierung der Work-Life-Balance steht dabei im Fokus. Im Zuge dessen wird bereits in einigen Firmen die Vier-Tage-Woche praktikziert. Zum Beispiel hat Microsoft Japan dies im Sommer 2019 ausprobiert und ist zu dem durchaus überraschenden Ergebnis gekommen, dass die Mitarbeitenden nicht nur glücklicher, sondern auch um 40 % produktiver waren.

Abbildung 21: Entwicklung der durchschnittlichen Arbeitszeit pro Woche im Ländervergleich (2000 bis 2019)



Quelle: OECD Stat, eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

In Deutschland, genau wie im EU-weiten Durchschnitt, hat sich die durchschnittliche Arbeitszeit in den letzten 20 Jahren ebenfalls verringert (Abbildung 21). Deutschland liegt dabei mit einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 34,3 Stunden pro Woche unter dem EU-28-Durchschnitt (36,2 Stunden/Woche). Auffällig ist, dass in Ländern mit einer hohen Lebens- und Jobzufriedenheit wie Dänemark oder den Niederlanden deutlich weniger gearbeitet wird. Wohingegen beispielsweise in

[49] XING (2020).
[50] Kesternich, I., Schumacher, H., Schwarz, S. & Siflinger, B. (2020).
[51] LinkedIn (2016).
[52] Kesternich, I., Schumacher, H., Schwarz, S. & Siflinger, B. (2020).
[53] Imperative, New York University (2015).

Bulgarien als dem Land mit der geringsten Lebens- und Arbeitszufriedenheit in der EU signifikant mehr Stunden in der Woche gearbeitet werden (40,4 Stunden/Woche). Ein Zusammenhang von höherer Zufriedenheit und geringerer Arbeitszeit scheint hiernach durchaus möglich. Neben der kürzeren Arbeitszeit gibt es aber noch weitere Indizien, die als Treiber und Signale für eine Transformation der Wirtschaft gewertet werden können. Nicht zuletzt durch die Corona-Pandemie ist ein extremer Anstieg an Arbeit im Homeoffice zu verzeichnen. Während der Corona-Krise waren rund 61 % der Belegschaft in Unternehmen im Homeoffice. Vor der Pandemie waren es immerhin 39 %. Das Potenzial ist diesbezüglich aber noch längst nicht ausgeschöpft. Laut Umfragen könnten rund 80 % der Beschäftigten von zu Hause aus arbeiten.[54] Weitere Konzepte, die in Hinsicht auf eine ausgewogenere Work-Life-Balance an Attraktivität gewinnen, sind u. a. Coworking und Jobsharing.

Die Verbreitung solcher neuen Konzepte wird sich nicht auf Veränderungen der Arbeitswelt beschränken, sondern geht weit darüber hinaus. Daher ist es sinnvoll, auch in anderen Bereichen wie Freizeit, Konsum, Bildung und Werte nach Treibern und Signalen zu suchen. Wie die abnehmenden Arbeitszeiten und die Zunahme von Remote Work bereits verraten, wird Freizeit ein immer stärkerer Faktor der Menschen, und auch hier beeinflusst die Suche nach Sinn die Freizeitgestaltung. Nicht zuletzt seit der Corona-Pandemie ist ein wahrer Boom um das Thema Achtsamkeit, Bewusstsein und Entschleunigung entstanden. Laut einer Statista-Umfrage aus dem Jahr 2017 betreiben rund 41 % der Befragten mindestens einmal pro Woche Formen von Meditation bzw. innerer Einkehr.[55] Dieser Trend bestätigt sich auch anhand der Verbreitung von Meditations-Apps. Hiernach haben rund ein Viertel der befragten Deutschen im vergangenen Jahr Geld für eine solche App bezahlt.[56] Eine ähnliche Entwicklung ist auch bei der bewusstseins- und achtsamkeitsorientierten Sportart Yoga zu beobachten. Rund 5 % der Deutschen praktizieren aktuell Yoga (2014 noch 3 %), weitere 11 % haben schon mal Yoga betrieben, und weitere 19 % können sich zumindest vorstellen, im nächsten Jahr damit zu beginnen. Gründe für die Yoga-Praxis sind neben einer Verbesserung des körperlichen Befindens (66 %) in erster Linie die Verbesserung des geistigen Befindens (64 %).[57] Bestätigt wird der Trend nach mehr Achtsamkeit und Bewusstsein auch im sonstigen Konsumverhalten. Dabei ist in erster Linie der nachhaltige bewusste Konsum (engl. *conscious consumption*) als Massenphänomen zu nennen. So hat sich der Bioanteil am gesamten deutschen Lebensmittelmarkt von 2009 mit 3,1 % auf 5,4 % im Jahr 2019 beinahe verdoppelt.[58] Weitere Beispiele für einen nachhaltigeren Konsum sind der wachsende Anteil an Ökostrom, energieeffiziente Haushaltsgeräte oder steigende Ausgaben für nachhaltige Mobilität (ÖV, Car-Sharing und Hybridautos).[59] Mit dem Nachhaltigkeitsaspekt gehen auch weitere Trends wie Regionalisierung oder Recycling einher. Auch im Buch- und Zeitschriftenmarkt entwickelte sich der Konsum vom Materiell-Luxus-demonstrativen zum Sinn-Luxus-demonstrativen Konsum.[60] Doch nicht nur der Fokus auf eine nachhaltigere und bewusstere Lebensweise, sondern auch wachsendes soziales Engagement in Form von Zunahmen von Ehrenämtern oder Spenden (insbesondere auch von Unternehmen) könnten mit der Sinnsuche zusammenhängen.[61]

2.3 Interviews

Neben der Analyse strukturierter Daten wurde die Analyse zukünftiger Treiber und Signale durch Interviews mit fachspezifischen Expertinnen und Experten ergänzt. Dabei sollten mit der Wahl der Expertinnen und Experten möglichst viele Felder einer möglichen „Purpose Economy“ abgedeckt werden. So ergab sich ein Mix aus Expertinnen und Experten aus Theorie und Praxis mit Expertisen in den Bereichen Ökonomie, Soziologie, Recht und Ökologie.

[54] Statista (2020a).
[55] Statista (2020b).
[56] Statista (2020c).
[57] Gfk (2018).
[58] Umweltbundesamt (2021).
[59] Umweltbundesamt (2017).
[60] Jansen, S. A. (2020).
[61] Statista (2020d).

Um potenzielle Zukunftsbilder, die mit einzelnen Schlüsselbegriffen einhergehen, weiter zu schärfen sowie Hinweise zu Emerging Issues und der möglichen Einbindung von Begriffen im Rahmen von Szenarien zu erhalten, wurden mit den Expertinnen und Experten leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Erweitertes Ziel der Interviews war es, ein besseres Verständnis über die Vielschichtigkeit und Diffusität der Bedeutungen, die mit einer sinnstiftenden Ökonomie verbunden sind, zu gewinnen. Vor diesem Hintergrund wurden mit den Expertinnen und Experten ausgewählte Konzepte und Ansätze sinnstiftender Elemente in der Ökonomie diskutiert. Die offene Fragenstruktur im leitfadengestützten Gespräch räumte den Interviewpartnerinnen und -partnern dabei einen möglichst hohen Freiheitsgrad im Antwortverhalten ein. Im Ergebnis ließ sich der bisherige Wissensstand um Facherkenntnisse erweitern, welche die potenzielle Rolle einer „Purpose Economy“ im Jahr 2030, deren Chancen, aber auch Herausforderungen im praktischen Einsatz eingehender beleuchten.

Im Folgenden werden die Kernelemente der Interviews geclustert.

Begrifflichkeit

Der Sinnbegriff sowie die Frage nach einer alternativen Begrifflichkeit bilden den Ausgangspunkt der Interviews. Dieser wurde auf der einen Seite von einigen Expertinnen und Experten für Sinnstiftungsökonomie als zu unkonkret kritisiert. Die Kritik bezog sich etwa darauf, dass aufgrund des weiten begrifflichen Spielraums vollkommene freie Interpretierbarkeit möglich sei und dadurch Gefahr bestehe, konkrete Themen zu übertünchen, die einem sinnvollen und erfüllenden Leben im Weg stünden. Das als „Wording“ beschriebene Phänomen nehme dabei die Einführung einer neuen Terminologie in den Fokus, welche anstelle einer Auseinandersetzung mit bestehenden Problemen erfolge. Anderseits unterstrichen einige Expertinnen und Experten, dass der Begriff zwar unkonkret sei, aber gerade dadurch der Komplexität des Themas gerecht werde und dieses angemessen beschreibe. Der Begriff fungiere daher als eine Dachmarke, unter der verschiedenste bestehende Konzepte und Modelle gut abbildbar seien.

Expertinnen- und Experteninterview 3

„Wir sollten uns verabschieden von einer Wortschöpfung, die suggeriert, dass es bereits Lösungen gibt.“

Konzepte und Modelle

Bei der Frage, welche konkreten Konzepte und Modelle zu einer Sinnstiftungsökonomie[62] passen könnten, waren sich die Interviewten einig. Es gebe nicht ein holistisch passendes Modell, sondern vielmehr eine Vielzahl an Ansätzen, die je nach Branche bzw. Organisation ausgesucht werden müssten.

Expertinnen- und Experteninterview 4, 5, 8

„Es wird eine Pluralität von Modellen entstehen.“

„Wir brauchen ein neues Verständnis von dem, was das Ziel unternehmerischer Tätigkeit ist.“

[62] Zu Beginn der explorativen Studienarbeit wurde auch mit dem deutschen Begriff der „Sinnstiftungsökonomie“ gearbeitet, jedoch wurde dieser Begriff insbesondere im Hinblick auf die internationale Anschlussfähigkeit des Zukunftsdiskurses fallen gelassen und durch den deutlich bekannteren Terminus „Purpose Economy“ ersetzt.

„Anstatt Verzicht zu verkaufen, sollte der Gewinn – die Steigerung der Lebensqualität – verkauft werden.“

Dennoch zeigte sich in den Gesprächen auch eine Konstanz wiederkehrender Konzepte (beispielsweise Circular Economy, Gemeinwohl, Commons, Purpose Economy, Sharing Economy, Postwachstumsgesellschaft) und praktischer Ansätze (z. B. Grundeinkommen, Sustainable Development Goals). Ergänzend dazu wurde das Thema passender Indikatoren von den Expertinnen und Experten stärker in den Fokus gerückt. So bewerten nahezu alle Gesprächspartnerinnen und -partner etwa das BIP-Wachstum als Wohlstandsindikator mit Blick auf die Zukunft als wenig tragfähig und plädierten an dessen Stelle für die stärkere Berücksichtigung von Bewertungsmaßstäben, die sich auch auf nicht monetäre Werte stützen (z. B. Wellbeing, OECD Better Life).

Rahmenbedingungen

Expertinnen- und Experteninterview 5, 9

„Bildung ist der absolut entscheidende Faktor auf dem Weg zur Sinnstiftungsökonomie.“

„Das Bildungssystem ist auf eine Sinnstiftungsökonomie nicht vorbereitet.“

Expertinnen- und Experteninterview 6

„Wachstum ist kein Ziel per se, ein Unternehmen kann ohne Wachstum profitabel sein.“

Die mögliche Umsetzung einer Sinnstiftungsökonomie in der Zukunft bildet einen weiteren Baustein der Interviews. Dabei wurde deutlich, dass einige Befragte eine sich verstärkende Bottom-up-Entwicklung für einen möglichen Entwicklungspfad halten. Demnach könnten zukünftige, aber auch bereits heute geborene junge Generationen (Generation Z) sinnstiftende Prozesse vermehrt selbst anstoßen sowie vor dem Hintergrund eines unzureichenden Gerechtigkeitsgefüges sich selbst und dem Planeten gegenüber verstärkend einfordern.

Demgegenüber wurden indes auch Bedenken ins Feld geführt, in denen eine Bottom-up-Entwicklung allein nicht ausreichend wäre und es ergänzend dazu verbesserter struktureller Rahmenbedingungen aus einem Top-down-Prozess bedürfe, wenn sich sinnstiftende Effekte großflächig etablieren sollen. Die zukünftige Rolle des Staats wurde in diesem Kontext divers und differenziert diskutiert. Während einige Befragte für eine aktivere, gestaltende Staatsrolle, etwa durch steuernde Regulierungen (z.B. Anreize, Verbote), votieren, gehe die erweiterte Ermächtigung für andere Akteure mit zusätzlicher Bürokratisierung einher.

Expertinnen- und Experteninterview 1, 3

„Die Gerechtigkeitsfrage wird verstärkt kommen – Gerechtigkeit wird die zukünftige ökonomische Welt gestalten.“

„Klassische Ökonomie zerstört die Natur, obwohl wir von der Natur abhängig sind.“

Expertinnen- und Experteninterview 7, 9

„Politik muss sich aktiv mit Sinn befassen.“

„Die zentrale Frage ist doch: Welches Menschenbild vertreten wir hinter unserer Wirtschaft?“

Eine Diskussion, die im Zuge der stärkeren Partizipation der Mitarbeitenden und den Umgang mit Organisationsgewinnen verstärkt aufgekommen ist, ist die Frage nach möglichen Rechtsformen von Organisationen in einer Sinnstiftungsökonomie. Eine Abkehr vom Shareholder-Value-Prinzip wurde dabei von einer Vielzahl der Befragten als mögliche Entwicklung genannt und etwa das Verantwortungseigentum als ergänzende Rechtsform aufgeführt. Aber auch bestehende Rechtsformen wie etwa Genossenschaften eignen sich nach Ansicht der Experteninnen und Experten grundsätzlich in einer Sinnstiftungsökonomie.

Ein weiteres rahmenpolitisches Element, das nach Ansicht der Befragten von einer Sinnstiftungsökonomie berührt wird, ist der Bildungssektor. Dabei sind sich die Expertinnen und Experten einig, dass sich das bestehende Bildungssystem von der reinen Wissensvermittlung zum stärker implementierten Erlernen von Entscheidungskompetenzen, der Befähigung zur Leistungsorientierung sowie der Entwicklung kommunikativer Kompetenzen wandeln könnte. Nicht Didaktik, sondern methodische Werte- und Wissensvermittlung könnte im Fokus stehen.

Expertinnen- und Experteninterview 4

„Das Beste wäre es, wenn es eine neue, ergänzende Rechtsform geben würde (...), die wie der Verantwortungseigentumsvorschlag funktioniert.“

Auf gesellschaftlicher Bedingungsebene spielen zudem Werte eine zentrale Rolle. Diese befinden sich in einer wechselseitigen Beziehung zu einer möglichen Neu- oder Umorientierung gesellschaftsgestaltender Bereiche, sodass eine Veränderung ökonomischer Gegebenheiten auch eine Wertediskussion mit sich bringt. Eine Debatte über Werte wie Gemeinschaft, Autonomie, Zufriedenheit, Familie stelle dabei nach Meinung der Expertinnen und Experten das Fundament einer sich verändernden Gesellschaft (oder Teile dieser) dar.

Gestaltung

Expertinnen- und Experteninterview 1

„Die Wertedebatte muss neu geführt werden.“

Das Thema Nachhaltigkeit nahm auf der Gestaltungsebene einer möglichen zukünftigen Sinnstiftungsökonomie inhaltlich einen weiten Raum ein. Eine Welt ohne Ressourcenverbrauch und regionalen Wertschöpfungskreisläufen wird nach Meinung einiger Expertinnen und Experten dabei als besonders sinnstiftend eingeordnet. Dabei spiele der Konsum nachhaltiger Produkte eine ebenso wichtige Rolle wie Konsumlimitierungen und alternative Erwerbsmöglichkeiten (z. B. Sharing, Leihen). Als gestalterische Elemente wurden ebenso mehrfach eine stärkere Bürgerpartizipation, mehr Transparenz und eine sinnstiftende Kooperation genannt. Anknüpfend an einen möglichen generationsbezogenen Bottom-up-Gestaltungsprozess einer Sinnstiftungsökonomie sei auch die Frage der Gerechtigkeit essenziell. Ob und wie Purpose-Orientierung bestehende Machtkonzentrationen ablösen könne, müsse sich zeigen.

Expertinnen- und Experteninterview 6, 8

„Die Frage ist, wie wir entfesselten Kapitalismus in den Griff bekommen und kein Wachstum verlangen, das die Gesellschaft und den Planeten überfordert.“

„Brauchen wir nicht erst Sinn und dann Wirtschaft?“

Die Ausgestaltung und der Wandel der Arbeitswelt als zentraler Faktor wirtschaftlichen Agierens ist eng an eine mögliche Sinnstiftungsökonomie geknüpft. Die Entwicklung infolge der Corona-Pandemie (Homeoffice, Veränderung der Mobilität) wird von den Expertinnen und Experten dabei als Beschleuniger verstanden, der weitgreifende Transformationen in der Arbeitswelt einzuleiten scheint (z. B. New Work). Dabei betreffen diese Veränderungen sowohl die Arbeitszeit (z. B. Work-Life-Balance) als auch tradierte Arbeitsstrukturen (z. B. Büroarbeit). In beiden Aspekten sind sich die Expertinnen und Experten einig, dass Organisationen hier zukünftig den Freiheitsgrad erhöhen sollten, indem sie ihren Mitarbeitenden ermöglichen, verschiedene Homeoffice-, Entlohnungs-, Kinderbetreuungs- und Arbeitszeitmodelle selbstständig zu wählen. Vermehrt herrscht dabei die Meinung vor, dass Nachwuchskräfte sich zukünftig nicht mehr nur durch ein hohes Einkommen und die Aussicht auf Konsum gewinnen lassen, sondern vielmehr selbst über die unternehmerische respektive planerische Ausrichtung von Organisationen mitentscheiden möchten. Hierbei passe es ins Bild, dass das In-Aussicht-Stellen sinnvollen Tätigseins einen entscheidenden Faktor für die Attraktivität eines Arbeitsplatzes darstelle.

Expertinnen- und Experteninterview 3, 7, 8

„Die Definition von dem, was Arbeit ist, verändert sich (...) schon immer und wird es dementsprechend auch in Zukunft.“

„Warum bezahlen wir Menschen, die auf unser Geld aufpassen, mehr als Menschen, die auf unsere Kinder aufpassen?“

„Sinn und Zweck von Unternehmen sollte es sein, gesellschaftliche Probleme zu lösen. Motor der Unternehmen ist, einen Sinn in die Welt zu bringen.“

Im Erkennen dieser Entwicklung verberge sich nach Meinung einiger Expertinnen und Experten allerdings auch die Gefahr, dass durch „Purpose-Washing“ (in Anlehnung an den Begriff „Green Washing“) vermehrt Sinn lediglich vorgetäuscht und nicht ernsthaft verfolgt wird. Es gelte zu bedenken, dass der Sinn eines Tätigseins grundsätzlich wandelbar und als „weicher“ Faktor auch leichter anzupassen sei. Somit wäre doch wieder das Geld als „harter“ Faktor primärer Treiber für die Jobentscheidung. Die Wirtschaft mit moralischen Kriterien zu verknüpfen sei demnach eine nicht zu unterschätzende Herausforderung in einer Sinnstiftungsökonomie.

2.4 Von Allmende bis Zebras: Ansätze von „Purpose Economy“

Ein Blick in die heutige ökonomische Treiberlandschaft Deutschlands fördert sichtbare Tendenzen der Veränderungen zutage – sowohl bei der Beobachtung der Entwicklungen in den vergangenen Jahren als auch hinsichtlich der Erwartungen der Menschen an ökonomisches Verhalten. Sinnbildlich dafür steht eine Vielzahl ökonomischer Ansätze, die in Richtung einer auf Purpose ausgerichteten Ökonomie wirken könnten. Ergänzt werden die Ausführungen durch Erkenntnisse aus den Interviews mit Expertinnen und Experten. Die nachfolgenden Ausführungen geben eine Übersicht über bereits bestehende Ansätze, die einer „Purpose Economy“ zugeordnet werden könnten.[63]

- **Allmende:** Die Allmende, auch die Gemeindeflur oder das Gemeindegut, ist eine Form gemeinschaftlichen Eigentums. Als landwirtschaftlicher Begriff bezeichnet Allmende oder „gemeine Mark“ Gemeinschafts- oder Genossenschaftsbesitz abseits der parzellierten landwirtschaftlichen Nutzfläche.
- **Caring Economy:** Eine Wirtschaft, die sich am Wohl des Menschen orientiert anstatt nur an Leistung und Effizienz. Vorrangiges Ziel dieses Ansatzes ist es, das Glück jedes und jeder Einzelnen zu maximieren.
- **Commons:** Sind Ressourcen und Güter, die gemeinschaftlich hergestellt, erhalten und genutzt werden. Die Güter/Ressourcen sind keiner Person direkt zugeordnet und dürfen von jedem Menschen gleichermaßen genutzt werden. Wichtig ist dabei, dass die Güter/Ressourcen tatsächlich von der Gemeinschaft genutzt werden. Die Gemeinschaft legt auch die Regeln der Selbstorganisation fest, wobei sich je nach Commons unterscheidet, welche Regeln geeignet sind. Der soziale Prozess, in dem ein gemeines Verständnis im Umgang mit Commons entwickelt wird, wird auch als „Commoning“ bezeichnet.[64]
- **Conscious Capitalism:** Erklärt einen Ansatz, wonach Unternehmen zwar weiterhin im Sinne der Profitmaximierung handeln, allerdings unter stärkerer Berücksichtigung ethischer Grundsätze. Anstatt nur die Interessen der Shareholder zu befriedigen, sollen alle beteiligten Stakeholder, also auch Mitarbeiter-, Umwelt- und Gesellschaftsinteressen verfolgt werden. Dabei wird zwischen vier Leitprinzipien unterschieden: Higher Purpose, Stakeholder Orientation, Conscious Leadership und Conscious Culture.[65]
- **Doughnut Economy:** Ist ein theoretisches Modell aus dem Bereich der nachhaltigen Entwicklung. In Form eines Donuts werden die sozialen und planetaren Grenzen, in denen sich die Handlungsspielräume der Menschen bewegen sollten, visualisiert. Das Modell dient als alternativer Indikator zur Vergleichbarkeit von Wirtschaften, welche über eine Betrachtung rein monetärer Aspekte hinausgeht.[66]
- **Gemeinwohlökonomie:** Beschreibt eine Wirtschaft, die demokratisch definierte Gemeinwohlinteressen, Kooperation und Gemeinwesen in den Vordergrund stellt. Anstatt auf der reinen Vermehrung des Kapitals beruht dieses Modell auf der Verbesserung der Lebensqualität für alle. Mithilfe der sogenannten Gemeinwohlbilanz soll ermittelt werden, welchen Beitrag ein Unternehmen, eine Gemeinde, ein Land bzw. eine Privatperson zum Gemeinwohl leistet. Wichtige Kriterien sind dabei Menschenwürde, Solidarität, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Transparenz und Partizipation.[67]
- **Kollektive:** Betriebe, in denen alle Mitarbeitende gleichgestellt sind. Ein Kollektiv zeichnet sich in erster Linie durch eine hierarchiefreie und basisdemokratische Struktur aus. Entscheidungen werden idealerweise im Konsens getroffen.[68]
- **Kreislaufwirtschaft** (engl. *Circular Economy*): Ist ein regeneratives System, in dem Ressourceneinsatz und Abfallproduktion, Emissionen und Energieverschwendung durch das Verlangsamen, Verringern und Schließen von

[63] Die Ausführungen erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.
[64] Commons-Institut (o. D.).
[65] Northeastern University D’Amore-McKim School of Business (2021).
[66] Raworth, K. (2018).
[67] Felber, C. (2018).
[68] Kollektiv Betriebe (o. D.).

Energie- und Materialkreisläufen minimiert werden; dies kann durch langlebige Konstruktion, Instandhaltung, Reparatur, Wiederverwendung, Remanufacturing, Refurbishing und Recycling erzielt werden.

- **Postwachstumsgesellschaft:** Setzt sich mit den Ausprägungen einer Gesellschaft auseinander, die ohne permanentes Wirtschaftswachstum funktioniert. Dabei geht es konkret darum, wachstumsabhängige Bereiche, Institutionen und Strukturen frei von Wachstumszwängen zu gestalten und den Energie- und Ressourcenverbrauch den Nachhaltigkeitszielen anzupassen.[69]
- **Purpose Economy (nach Aaron Hurst):** Beschreibt eine Wirtschaft, in der die Sinnstiftung für die Menschen eine zentrale Rolle spielt. Hiernach sind Unternehmen langfristig nur dann erfolgreich, wenn sie einen klaren gesellschaftlichen Sinn definieren, mit dem sich die Mitarbeitenden identifizieren. Aaron Hurst unterscheidet zwischen drei verschiedenen Organisationstypen innerhalb der Purpose Economy. Die Impact-driven Organisation, in der die Auswirkungen der unternehmerischen Tätigkeit auf ihre Stakeholder und das ganze Wirtschaftssystem im Mittelpunkt stehen. Die Values-driven Organisationen, bei denen prädefinierte Werte im Mittelpunkt aller Unternehmensentscheidungen stehen, sowie Organisationen, die den Fokus auf qualitative Spitzenleistungen legen.[70]
- **Qualitatives Wachstum:** Ist der Teil des Wirtschaftswachstums, der durch die Verbesserung der Qualität der erzeugten Waren und Dienstleistungen entsteht. Der Gegenbegriff ist das quantitative Wachstum, also die Erhöhung der Menge der erzeugten Waren und Dienstleistungen.
- **Sharing Economy:** Beschreibt eine Wirtschaft, in der die gemeinschaftliche Nutzung von Gütern durch Teilen, Tauschen, Schenken, Mieten und Leihen im Mittelpunkt steht. Diese Alternative zum privaten Eigentumsmodell soll eine bessere Auslastung bestehender Kapazitäten, die Senkung des Ressourcenverbrauchs sowie mehr soziale Interaktion in der Gesellschaft ermöglichen. Die Idee des gemeinschaftlichen Nutzens von Gütern ist alles andere als neu (Bibliotheken, öffentliche Schwimmbäder, Waschsalons etc.), konnte aber durch neue technische Möglichkeiten zur Netzwerkbildung das Anwendungsgebiet erheblich erweitern. Neben unentgeltlichen motivierten Ansätzen sind dadurch in erster Linie kommerzielle Plattformen wie Airbnb oder Uber entstanden.[71]
- **Verantwortungseigentum:** Ein ergänzender Unternehmenstypus, in der Unternehmen ähnlich einem Familienunternehmen aufgestellt sind, die Nachfolge aber statt über genetisch Verwandte über „Werte- und Fähigkeitenverwandte“ geregelt wird. Die Unternehmen sind weiterhin dadurch gekennzeichnet, dass rechtlich verankert wird, dass Gewinne nicht ausgeschüttet werden, sondern weitestgehend an die Unternehmensentwicklung gebunden sind. Ein entsprechender Gesetzesentwurf wird derzeit geprüft.[72]
- **Zebras (oder Zebra-Unternehmen, im Unterschied zu Unicorn-Unternehmen):** Sind Organisationen, die einen explizit nachhaltigen Ansatz verfolgen und großen Wert auf das Wohlergehen von Menschen und Umwelt legen.

[69] Seidl, I. & Zahrnt, A. (2010).
[70] Hurst, A. (2016).
[71] Haese, M. (2015).
[72] Meyer zu Heringdorf, K. (2021).

3 CAUSAL LAYERED ANALYSIS

3.1 Methode

Um die Kerncharakteristika eines „Leitbilds Purpose Economy“ distanziert und reflektiert explorieren zu können, wurde eine Causal Layered Analysis (CLA) genutzt.[73] Die CLA ist eine relativ junge Methode der Zukunftsforschung. Entwickelt Ende der 1990er-Jahre vom australischen Zukunftsforscher Sohail Inayatullah, hat sie in den letzten Jahrzenten insbesondere im asiatisch-pazifischen Raum breite Anwendung gefunden, während sie in Europa bisher nur vereinzelt in Foresight-Prozessen zur Anwendung kommt. Eine Causal Layered Analysis soll dabei helfen, den zukunftsrelevanten Forschungsgegenstand kritisch, reflektiert und strukturell betrachten und verstehen zu können, ihn zu hinterfragen und schließlich eine distanziertere Perspektive auf das Thema zu bieten. Sie wird somit oft als vorbereitender Schritt für andere Foresight-Methoden genutzt. Im Kontext dieser Studie diente sie der Tiefenexploration, um die Herausarbeitung einer Arbeitsdefinition für das Leitbild zu unterstützen.

Kritische Zukunftsforschung

Die Causal Layered Analysis ist in der Strömung der kritischen Zukunftsforschung verankert, welche ihre Aufgabe „*nicht in der Vorhersage oder im Vergleich unterschiedlicher Zukunftsbilder [sieht], sondern darin, Analyseeinheiten kritisch zu hinterfragen*“[74]. Auf einer metaphysischen Ebene befasst sich ein kritischer Ansatz der Zukunftsforschung im Allgemeinen weniger mit dem, was wahr oder real ist, sondern mehr damit, *wie Wahrheit in einem bestimmten politischen Umfeld funktioniert, wie also Wahrheit erzeugt wird, wer sie erzeugt, wie sie zirkuliert und wer durch bestimmte Normierungen dessen, was wahr, real und bedeutsam ist, profitiert oder verliert*“[75]. Die kritische Zukunftsforschung geht von der Annahme aus, dass zukünftige Narrative immer von ihrer Geschichte gefärbt sind, und innerhalb dieser ist die Gegenwart nicht universell, sondern außergewöhnlich (engl. *remarkable*).[76] Gegenwärtige Merkmale oder Strukturen müssen somit als spezifisch für diese Zeit betrachtet werden und können nicht ohne Weiteres auf die Zukunft übertragen werden. Zukünfte sind immer in *Strukturen* eingebettet wie historischen Denkmustern, Aufstieg und Fall von Systemen, Überzeugungen und Ideologien, aber auch in komplexe Handlungsstrukturen.

Die kritische Zukunftsforschung versucht, die von Akteuren bevorzugten Zukunftsbilder zu entschlüsseln und die oftmals strukturell versteckten normativen Vorstellungen offenzulegen, dabei Distanz zum Forschungsgegenstand aufzubauen und somit auf ein exploratives Plateau zu heben. Während ein traditioneller Zukunftsforschungsansatz eine gut durchdachte horizontale Vielfalt an alternativen Zukünften und Entwicklungen anbietet, versucht die kritische Zukunftsforschung den Status quo, wie wir diese Zukünfte definieren, beschreiben und erschaffen, infrage zu stellen. Sie konzentriert sich darauf, die Machtverhältnisse, Episteme und Wissensstrukturen zu hinterfragen, auf denen die Zukunftsnarrative beruhen und die oft im Unbewussten liegen. Kritische Zukunftsforschung setzt die Narrative nicht nur in Bezug zu dem, was wir nicht wissen,

[73] Um sich der wissenschaftlichen Debatte neutral annähern zu können, wurde für die CLA auf die Begrifflichkeit „Sinnstiftungsökonomie“ zurückgegriffen. Im späteren Prozess des Studienverlaufs wurde aus Gründen der Anschlussfähigkeit an den wissenschaftlichen Diskurs der Begriff „Purpose Economy“ verwendet.
[74] Inayatullah (1999), S.1.
[75] Inayatullah (1999), S. 2.
[76] Inayatullah (1990), S. 129.

sondern auch zu dem, von dem wir (noch) nicht wissen, dass wir es nicht wissen – also in den Bereich der unbewussten Annahmen, Vermutungen, Mythen und Metaphern. Die CLA bietet einen Schritt der Distanzierung vom Untersuchungsgegenstand.

Poststrukturalistisches Denken als Grundlage der Methode

Dieser distanziert-kritische Ansatz der Zukunftsforschung stützt sich stark auf poststrukturalistische Denkmuster. Der Poststrukturalismus argumentiert, dass die Realität textuell ist, und geht davon aus, dass soziale Wirklichkeit auf unterschiedlichen Ebenen sowohl bewusst als auch unbewusst konstruiert wird. Nach poststrukturellen Ideen besteht die Realität aus multiplen Erzählungen und Diskursen – als Konsequenz daraus können wir uns nur mit dieser erzählten Welt auseinandersetzen. Die poststrukturelle Idee zielt darauf ab, die soziale Ordnung, die uns als natürlich erscheint, zu *denaturalisieren*, also nicht als natürliche Ordnung hinzunehmen.[77] Die Herangehensweise, verborgene und unhinterfragte Annahmen über die Realität aufzudecken, geschieht in erster Linie genealogisch oder durch Dekonstruktion, d. h., indem man aufdeckt, wie sich Ideen, Denkmuster, Überzeugungen usw. im Lauf der Geschichte verändert haben – und wie die Strukturen, welche die Realität definieren, entstanden sind, und wie sie sich heute auswirken. Da Dekonstruktion und Genealogie zwei wesentliche Bestandteile poststrukturalistischer Methodologie sind, ist die kritische Zukunftsforschung stark von den Arbeiten von Jacques Derrida und Michel Foucault inspiriert. Der Poststrukturalismus hat im Vergleich zur Kritischen Theorie aber keinen idealistischen Ansatz und bemüht sich nicht um eine Korrektur der – in den Augen der Frankfurter Schule – gescheiterten und fehlgeschlagenen Ideale der Aufklärung. Anders als die Kritische Theorie will der Poststrukturalismus auch keine Lösungen für das Problem des Strukturalismus bieten, er beabsichtigt lediglich, die Strukturen der Realität aufzudecken und zu verstehen.

Auf Basis des poststrukturalistischen Gedankenguts entwickelte Sohail Inayatullah die Causal Layered Analysis (CLA), die nicht zuvorderst darauf abzielt, alternative Zukünfte zu generieren, sondern versucht, die Schichten hinter gegebenen zukunftsrelevanten Narrativen zu dekonstruieren und die Ebenen, *„mit denen wir die Zukunft mythologisieren“*[78], zu entschlüsseln. Die CLA ist somit eine „*paradigmatische Methode, die Phänomene auf immer tieferen Ebenen betrachtet*“[79] und „*tiefe weltanschauliche Verbindungen hinter Oberflächenphänomenen aufdeckt*“[80]. Sie versucht zu entschlüsseln, *„wie Mythos, Weltanschauung und sozialer Kontext bestimmte Probleme im Diskurs schaffen“*[81].

Causal Layered Analysis

Die CLA bietet eine Möglichkeit, die strukturellen Ebenen, die jede Erzählung begleiten, sukzessive und geordnet zu decodieren. In diesem Sinne geht Sohail Inayatullah von vier Ebenen der Analyse aus:

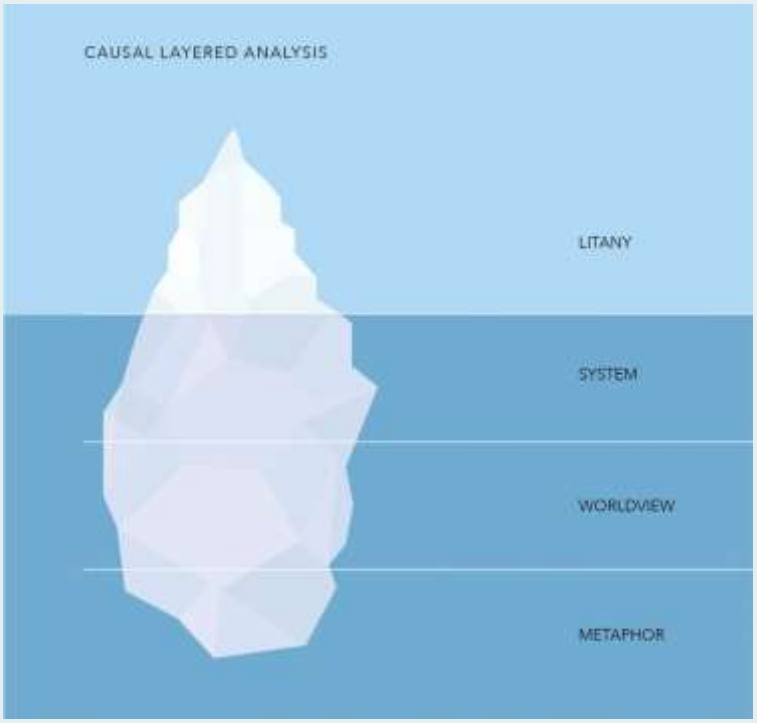
1. Erstens die Litanei (engl. *litany*), die „Spitze des Eisbergs“, der Trend oder die bestehende Problembeschreibung, das offizielle Narrativ, das Sichtbarste eines jeden Narrativs, das oft auf unmittelbaren politischen Entscheidungen beruht und dem, was typischerweise in der Nachrichtenberichterstattung über das Thema zu sehen und zu hören ist. Die Litanei kann leicht verändert werden und ist das, was die meisten Menschen an einer Erzählung wahrnehmen, oft ohne sich deren tieferer Grundlagen bewusst zu werden.
2. Die zweite Schicht hinter der Litanei ist das, was üblicherweise akademisch untersucht oder in angeseheneren redaktionellen Zeitungen veröffentlicht wird. Das sind die sozialen Ursachen, die politischen und historischen, wirtschaftlichen und technologischen Faktoren oder alles, was im Rahmen einer STEEP-Analyse[82] berücksichtigt wird. Hier bekommt die Litanei eine interpretative Dimension, wobei auch verschiedene Agenten und Akteure analysiert werden.
3. Die dritte Schicht ist oft Teil eines tieferen akademischen Diskurses. Hier werden Strukturen, Weltanschauungen sowie andere Diskurse und tiefere soziale, sprachliche und kulturelle Strukturen analysiert. Zu den Analyseebenen dieser

[77] Inayatullah, S. (1998), S. 819.
[78] Ramos, J. (2015) S. 28.
[79] Slaughter, R. (1997), S. 13.
[80] Inayatullah, S. (1998), S. 815.
[81] Inayatullah, S. (2004), S. 9.
[82] STEEP ist ein Akronym für social, technological, economic, environmental, political.

Ebene gehören die beteiligten Akteure, ihr ideologischer Hintergrund, tiefere zivilisatorische und weltanschauliche Aspekte sowie ihre epistemische und ihre Werteorientierung. Diese Ebene verändert sich nur schleichend.

4. Die vierte Schicht beschäftigt sich mit kollektiven Mythen und Metaphern, die oft unsichtbar bleiben. Sie behandelt *„kollektive Archetypen – die unbewussten und oft emotionalen Dimensionen des Problems“*[83].

Abbildung 22: Methode Causal Layered Analysis
Der Eisberg als Symbol für die Methode: von der Spitze zu den tiefer liegenden „verborgenen“ Schichten



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Je weiter man sich in den vier Schichten nach unten bewegt, desto langwieriger sind Veränderungsprozesse – und desto weitreichender und langfristiger müssen Veränderungen sein, da sich die Strukturen, die die Narrative konstruieren, innerhalb der Kultur und Zivilisation zunehmend verfestigen.

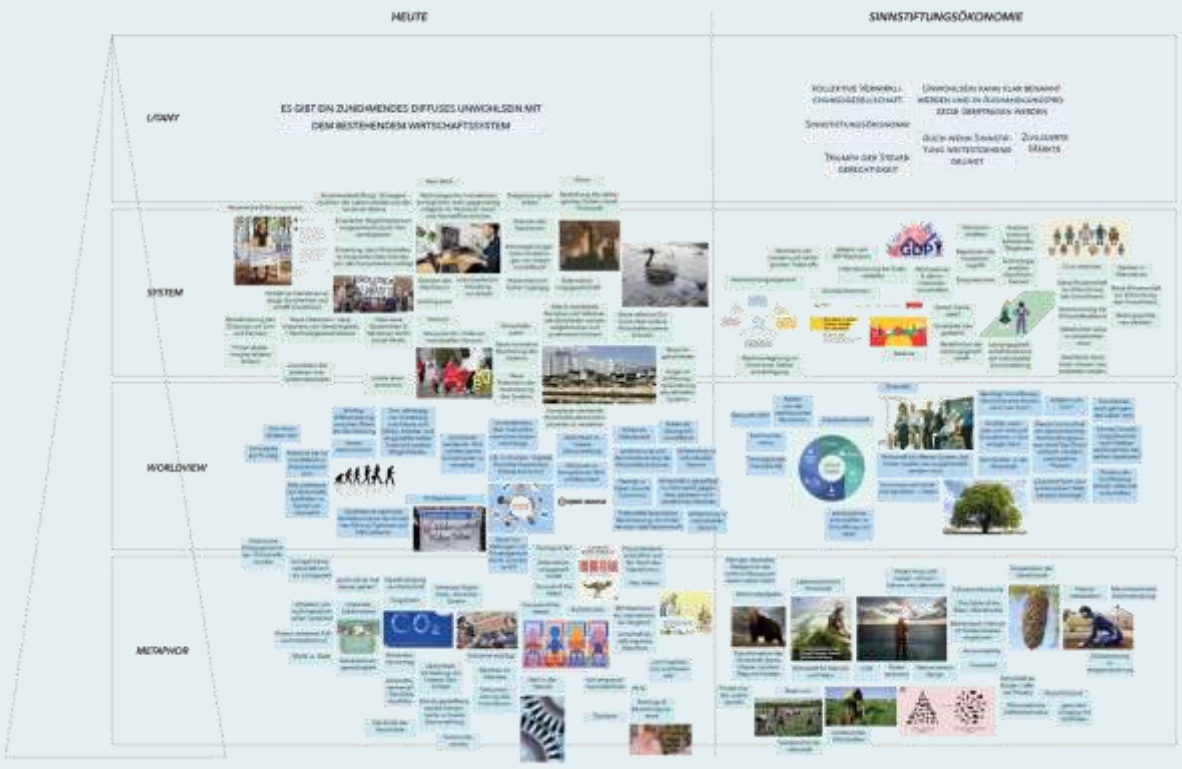
In der Regel bewegt sich die Analyse in den vier Ebenen von oben nach unten, vom ersten bis zum vierten Layer. Sobald die unterste Schicht decodiert wurde, definiert das Workshop-Team die unterste vierte Schicht (Myth/Metaphor) neu, entsprechend ihrer Einschätzung, wie der zu explorierende Untersuchungsgegenstand – in unserem Fall ein mögliches „Leitbild Sinnstiftungsökonomie“ – in einer transformierten Gestalt aussehen könnte. Die Analyse wandelt sich also von einer Bestandsaufnahme zu einer explorativen Übung, wobei die Analyse nun gleichsam von unten nach oben erfolgt, also vom untersten Layer zum obersten.

[83] Inayatullah, S. (2004), S. 17.

3.2 Ergebnisse der Causal Layered Analysis

Um die Analyse vorzunehmen, führte das Zukunftsbüro einen Arbeitsworkshop mit insgesamt sechs Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die an der Schnittstelle von Wirtschaft und Gesellschaft forschen, durch. Die Größe der Gruppe ermöglichte eine strukturierte Diskussion im Plenum. Die Causal Layered Analysis wird oft normativ verwendet. Da diese Studie jedoch einen explorativen Ansatz verfolgt, wurde die CLA dazu verwendet, einerseits zu explorieren, woher der existente Wunsch nach einer Neuausrichtung der Wirtschaft rührt, andererseits auch auf allen vier Ebenen zu explorieren, was eine Sinnstiftungsökonomie kennzeichnen könnte.

Abbildung 23: Ergebnisse der Causal Layered Analysis
Linke Seite: heutiger Diskurs; rechte Seite: Exploration einer möglichen Sinnstiftungsökonomie



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

3.2.1 Analyse des heutigen Diskurses

Litanei

Die Litanei, also die zugrunde gelegte zu decodierende Problemstellung, ergab sich aus der Schnittmenge der Erkenntnisse der geführten explorativen Interviews. Komprimiert wurde dies in folgende These kanalisiert:

„Es gibt ein zunehmendes diffuses Unwohlsein mit dem bestehenden Wirtschaftssystem.“

Damit sollte in einer Tiefenanalyse eruiert werden, worin der Wunsch nach einer Transformation der Ökonomie seine Ursachen hat – und im gleichen Arbeitsprozess das alternative Leitbild exploriert werden, das sich vom Bestehenden abgrenzt.

System

Die Fragestellung für diesen Layer lautete: Was sind soziale, ökonomische, technologische oder kulturelle Ursachen und Faktoren für das zunehmende diffuse Unwohlsein?

Dabei wurden von den Expertinnen und Experten folgende Aspekte identifiziert:

- **Klimafrage:** Die zunehmende Bedrohung des gesamten ökologischen Systems, die planetaren Belastungsgrenzen, zu einem erheblichen Teil verursacht durch ressourcenintensive wirtschaftliche Aktivitäten und Externalisierung interner Effekte. Mediale Prägnanz des Themas auch durch Aufkommen von Graswurzelbewegungen wie Fridays for Future.
- **Entgrenzung von Arbeit und Privatleben:** Eine zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Privatsphäre, teils auch verursacht durch eine unkoordinierte Ad-hoc-Implementierung von New-Work-Strukturen. Das Abflachen von Hierarchien, wodurch die oder der einzelne Arbeitnehmende in immer komplexeren Arbeitsumfeldern mehr Verantwortung trägt.
- **Stellen der Sinnfrage:** Die zunehmende Frage nach einer Definition von Sinn in der Arbeit durch den öffentlichen Diskurs, verbunden mit den Fragen, ob tradierte Vorstellungen von Arbeit noch sinnstiftend wirken können und was Arbeit sinnstiftend macht. Zugleich Entstehen von neuen ökonomischen Narrativen.
- **Auseinanderdriften von persönlichen Erfahrungswerten und ökonomischen Narrativen:** Erleben von fehlenden wirtschaftlichen Aufstiegs- und Existenzsicherungsperspektiven (Working Poor) und Abwertungserfahrungen für bestimmte Tätigkeiten. Zunehmende Kritik an prekären Arbeitsbedingungen.
- **Revitalisierung des Gerechtigkeitsdiskurses:** Rückkehr von Klassendiskurs und Fragestellungen der Gerechtigkeit, empfundene zunehmende soziale Ungleichheit. Die Folgen von Trickle-down Economics[84]: Das reichste Prozent der Einwohner in Deutschland verfügt über 30 Prozent des Vermögens. Im Jahr 2019 lebten 8 % aller Erwerbstätigen ab 18 Jahren in Deutschland unterhalb der Armutsgefährdungsschwelle.
- **Sorge ums bestehende Wirtschaftssystem:** Angst, dass das bestehende (wohlstandsgenerierende) System langfristig nicht tragfähig ist mit der Folge eines Vertrauensverlusts in das System.

[84] Unter Trickle-down Economics wird die ökonomische Theorie verstanden, dass die Steuern für Unternehmen und die Wohlhabenden in der Gesellschaft gesenkt werden sollten, um kurzfristig Unternehmensinvestitionen zu stimulieren, was langfristig der Gesellschaft insgesamt nutzen soll.

Weltsichten

Auf dieser Analyseebene lauteten die Fragestellungen: Welche Weltsichten/Wertesets, Ideologien, dominante Meinungen stehen hinter dem zunehmenden diffusen Unwohlsein? Welche Meinungen im Diskurs stehen dem entgegen?

Dabei wurden von den Expertinnen und Experten folgende Punkte genannt:

- **Kritik an der Theorie des Homo oeconomicus:** Infragestellen des Rationalitätsdiskurses in der Wirtschaftstheorie.
- **Politisierung der Wirtschaft:** Abkehr von der Vorstellung des unpolitischen Unternehmertums, veränderte Erwartungshaltungen an Firmen.
- **Kapitalismuskritik und Utilitarismus:** Diffuses Unwohlsein ist besonders ausgeprägt im kapitalismuskritischen und postkapitalistischen Diskurs. Gefühlte Ohnmacht gegenüber globalen Wirtschaftskräften führt zu einem individuellen Unwohlsein. (Individuelle) Arbeit soll einen gesamtgesellschaftlichen, ökologischen Mehrwert haben, denn eine optimale Verhaltensweise des oder der Einzelnen führt zu einem Optimum auf Makroebene (Spieltheorie).

Zudem wurden im Workshop verschiedene **konkurrierende Weltsichten im aktuellen Diskurs** identifiziert, die um Deutungshoheit ringen und die allgemeine Wahrnehmung mit prägen:

- Arbeit braucht Sinn vs. Arbeit ist per se sinnstiftend
- Inklusive Wirtschaft vs. kompetitive Wirtschaft
- Patente als wichtige Anreizsysteme in der Ökonomie vs. Open Source/Creative Commons
- Individueller Gewinn vs. Utilitarismus
- Sharing Economy vs. Privateigentum als ökonomischer Treiber

Mythen und Metaphern

Für die unterste Ebene wurde die Analyse entlang folgender Fragestellungen geführt: Welche kollektiven Archetypen und Mythen, welche (unbewussten) Metaphern und Sprachbilder, welche großen Narrative und kulturell-religiösen Prägungen liegen dem zunehmenden diffusen Unwohlsein mit dem bestehenden Wirtschaftssystem auf tieferer emotionaler Basis zugrunde?

Dabei wurden von den Expertinnen und Experten folgende Punkte genannt:

- **Wirtschaftliche Narrative:** Rankings, Bewertungssysteme und Skalen fördern das Empfinden des Unwohlseins, indem sie die Angst vor dem „Abgehängtsein“ fördern. Der daraus resultierende ständige Vergleich hat einen tiefliegenden Einfluss auf die Zufriedenheit der Menschen, verstärkt durch Selbstdarstellungen in sozialen Medien.
- „Meinen Kindern soll es mal besser gehen“: Das Fortschrittsnarrativ, die Erwartung von Fortschritt und stetigem Wirtschaftswachstum sind seit der Industrialisierung fest im kulturellen Selbstverständnis moderner Menschen verankert. Viele Menschen haben den Wunsch, dass die eigenen Nachkommen materiell mal besser gestellt werden. Dies ist daher auch als eine Forderung an die Bereitstellung wirtschaftlicher Opportunitäten zu verstehen. Sind diese Aufstiegsperspektiven nicht vorhanden, befördert dies das Unwohlsein mit dem bestehenden System.

- **Historisch-kulturelle Mythen und Narrative:** Historische Erfolgsgeschichten wie das deutsche Wirtschaftswunder oder das Scheitern von nicht kapitalistischen Systemen wecken Erwartungen an die Leistungsfähigkeit marktwirtschaftlicher Systeme. Auch die zu eigenen Narrativen gewordenen Begrifflichkeiten „soziale Marktwirtschaft“ oder „rheinischer Kapitalismus“ haben die Erwartungshaltungen an die Leistungs- und Inklusionsfähigkeit einer spezifisch deutschen marktwirtschaftlichen Ordnung tiefgehend geprägt. An diesen Narrativen wird das gegenwärtige System unbewusst immer wieder neu gemessen.

- **Metaphern und Sprachbilder:** Dem Unwohlsein liegt auch eine sprachliche „Dehumanisierung des Individuums“ zugrunde, etwa die Vorstellung, nur eine Zahl in der Statistik zu sein. Die „oberen 1 %“ stehen dafür genauso wie die „We are the 99 %“ der Globalisierungskritik. Ebenso dehumanisierend sind Sprachbilder vom „Rädchen im Getriebe.“
- Mit der Metapher der „Flugscham“ werden die radikale Nachhaltigkeitsorientierung und politische Forderungen in diesem Bereich auf den Punkt gebracht.
- Metaphern wie „Survival of the Fittest“ suggerieren ein Wirtschaftssystem im Naturzustand, in dem nur die Stärksten überleben können. Derartige Sprachbilder prägen das diffuse Unwohlsein, da sie eine gewisse Ohnmacht implizieren. Auf diesen Ohnmachtsgedanken zahlen auch die daraus abgeleiteten Metaphern „Survival of the Fattest“ oder „too big to fail“ ein. Die Wahrnehmung eines unregulierten Naturzustands wird auch durch Begrifflichkeiten wie „Haifischkapitalismus“ geprägt, während der Terminus „Casinokapitalismus“ die Irrationalität des Systems betont.
- Auch umgangssprachliche und abwertende Beschreibungen von vermeintlich nicht sinnstiftenden Tätigkeiten als „Bullshit-Jobs“ tragen dazu bei, das diffuse Unwohlsein zu verstärken.

3.2.2 Exploration einer möglichen Sinnstiftungsökonomie

Ausgehend von der Analyse des heutigen Diskurses wurde nun auf allen vier Ebenen exploriert, wie eine mögliche Sinnstiftungsökonomie aussehen könnte – allerdings vom untersten Layer aufsteigend nach oben.

Mythen und Metaphern

Für die unterste Ebene erfolgte die Analyse durch folgende Fragestellung: Welche kollektiven Archetypen, welche Metaphern und Sprachbilder, welche großen Narrative könnten einer möglichen Sinnstiftungsökonomie auf tieferer emotionaler Basis zugrunde liegen?

Dabei wurden von den Expertinnen und Experten folgende Punkte genannt, die als Keimzellen neuer kollektiver Narrative in einer Sinnstiftungsökonomie dienen könnten:

- **Neue wirtschaftliche Narrative:** „Arbeit muss sich wieder lohnen“ – in einer Sinnstiftungsökonomie würde dieses Narrativ dahingehend neu aufgeladen, dass Phänomene wie „Working Poor“ nicht mehr möglich sein sollten.
- Unter dem Schlagwort „Wirtschaft für Mensch und Natur“ wurden verschiedene bestehende Prinzipien geklammert, etwa CSR (Corporate Social Responsibility), Buen Vivir, Green Economy, solidarisches Wirtschaften, aber auch der Begriff der „lebensdienlichen Wirtschaft“. All diese Aspekte wurden einem neuen wirtschaftlichen Narrativ einer Sinnstiftungsökonomie zugeordnet.
- Die Orientierung an einem „Nature-Centric Design“ beschreibt dagegen einen Paradigmenwechsel weg vom rein menschzentrierten Design hin zu einer stärker ökosystemorientierten Perspektive.

- **Neue historisch-kulturelle Mythen und Narrative:** Mit Begrifflichkeiten wie „öko-soziale Marktwirtschaft“ wird versucht, eine Anschlussfähigkeit an bestehende Erfolgsnarrative der sozialen Marktwirtschaft im Nachkriegsdeutschland zu schaffen.

- **Neue Metaphern und Sprachbilder:** Eine Transformation der Wirtschaft ist kein leichtes Unterfangen, im Gegenteil, sie geht mit vielfältigen Problemstellungen, Widerständen und Hürden einher. Daher ist eine Neuausrichtung auch immer eine „Mammutaufgabe“ – ein etabliertes Sprachbild, das die immense Größe der Aufgabe, eine Sinnstiftungsökonomie zu etablieren, treffend beschreibt.
- Eine andere Metapher ist die einer „Wirtschaft im Fluss“: Wirtschaft wird hier als fluider, offener Prozess, eingebettet in seine natürliche Umgebung, beschrieben.

- Auch der „Bienenstock“ steht sinnbildlich für eine Sinnstiftungsökonomie, verknüpft mit dem Terminus der „Schwarmökonomie“, der an soziobiologische Konzepte anknüpft.

Veränderte Weltsichten

Eine Sinnstiftungsökonomie könnte von unterschiedlichsten Ideologien und Weltbilder geprägt werden. Um dies zu eruieren, war die Fragestellung auf der Worldview-Ebene wie folgt: Welche Weltsichten/Wertesets, Ideologien und Meinungen könnten den Diskurs in einer Sinnstiftungsökonomie prägen? Welche Meinungen könnten im Diskurs marginalisiert werden?

Die Expertinnen und Experten identifizierten folgende Weltsichten, die einer Sinnstiftungsökonomie zugeordnet werden könnten:

- **„Demokratisierung“ der Wirtschaftsstrukturen:** Gestärkte Partizipation und Einbindung der bzw. des Einzelnen sind ein zentraler Punkt für die Neugestaltung der ökonomischen Meso-Ebene in den Betrieben, um Selbstwirksamkeitserfahrungen zu ermöglichen.
- **Kreislaufwirtschaft und Nachhaltigkeit:** Die Ausrichtung an den Bedürfnissen der Natur könnte eine starke sinnstiftende Wirkung entfalten und würde auf dem Narrativ des „Nature-Centric Design“ aufbauen. Dies würde aber höchstwahrscheinlich auch eine Abkehr vom neoklassischen Wachstumsverständnis darstellen und stattdessen Alternativen wie etwa ein ökosystemzentriertes qualitatives Wachstum oder kreislaufwirtschaftszentrierte Aspekte in den Fokus stellen. Auch das Paradigma der Nachhaltigkeit, und zwar sowohl ökologisch, ökonomisch und sozial, würde hier eine hohe Relevanz aufweisen.
- **Gesunder Umgang mit Konflikten:** Auch in einer Sinnstiftungsökonomie würden komplexe Aushandlungsprozesse den Alltag bestimmen. Konflikte würden hier aber als integraler und notwendiger Bestandteil begriffen werden, um Fortschritte zu erreichen. Dieses Konfliktverständnis geht Hand in Hand mit einer Stärkung von partizipativen Strukturen.
- **Kommunitarismus:** Kommunitaristische Ideen hätten in einer Sinnstiftungsökonomie integrativen Charakter: So könnten durch eine Revitalisierung „alter Gemeinschaftsformen“ (Robert N. Bellah) auch skeptische Bevölkerungsteile in transformative Prozesse eingebunden werden – und zugleich die Brücke zwischen Wirtschaft und aktiver Zivilgesellschaft schlagen.
- **Orientierung an neuen Parametern:** Wirtschaft würde in einer Sinnstiftungsökonomie anders vermessen. Neue Parameter, etwa zur Messung des Beitrags der Wirtschaft zur Lebensqualität, wären notwendig.

Das Grundverständnis von Wirtschaft wäre nach Ansicht der am Workshop Teilnehmenden in einer Sinnstiftungsökonomie das eines offenen Systems, das immer wieder im Diskurs neu ausgehandelt werden muss. Diesem Ansatz liegt die Hypothese zugrunde, dass Sinnstiftung ein dynamischer Prozess ist, dessen kollektiv sinnstiftende Elemente immer wieder überprüft und neu definiert werden müssen.

Veränderte systemische Ebene

Wie sähe eine systemische Ebene in einer möglichen Sinnstiftungsökonomie aus? Welche ermöglichenden Faktoren würden hier wirken? Auf diese Frage wurde im Zuge der Diskussion des zweiten Layers versucht, Antworten zu geben.

Dabei wurden von den Expertinnen und Experten folgende Aspekte identifiziert:

- **Vorrang des Stakeholder Value vor dem Shareholder Value:** Eine viel stärkere Einbindung von Belegschaften und partizipative Prozesse brächten auch ein Primat des Stakeholder Value mit sich. Dies schließt nicht aus, dass es weiterhin Aktionärsinteressen gibt, diese werden aber nicht vorrangig behandelt. Vielmehr liegt der Fokus auf allen Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Zu diesen Anspruchsgruppen zählen nicht nur die Anteilseigner, auch die Geschäftsführung, Arbeitnehmende, Kunden, die Öffentlichkeit oder der Staat gehören zu den „Teilhabern“ – Unternehmen übernehmen dabei bewusst auch soziale und politische Verantwortung, wozu auch übermäßige

Steuervermeidung gehört. Durch die Fokussierung auf die Nachhaltigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs soll das Wohl der Unternehmen auf lange Sicht gesichert werden.

- **Empowerment:** Die organisationalen Strukturen in einer Sinnstiftungsökonomie wären vom Gedanken geprägt, die Potenziale der oder des Einzelnen zur Geltung zu bringen. Dies betrifft sowohl die Ausgestaltung der Arbeitsplätze als auch des (Weiter-)Bildungssystems. Der Gedanke des Empowerments könnte auch zu einer Neuausrichtung von Teilen des Sozialstaats führen.
- **Reflexives Wirtschaften und Denken in Alternativen:** In einer Sinnstiftungsökonomie würden bestehende Ausrichtungen immer wieder aufs Neue hinterfragt werden. Dies gelänge nach Ansicht der Workshop-Teilnehmenden am besten, indem der Möglichkeitsraum systematisch und regelmäßig ausgeleuchtet würde. Dieser Prozess müsste auch von der Wissenschaft kritisch und konstruktiv begleitet werden.
- **Redefinition des Leistungsbegriffs:** Systemrelevanz würde auch monetär gewürdigt, der Gesellschaft wären die systemrelevanten Berufe „mehr wert“.
- **Stärkere Verbreitung neuer und alternativer Rechtsformen:** Rechtsformen wie Genossenschaften, aber auch Verantwortungseigentum fänden in einer Sinnstiftungsökonomie viel stärkere Verbreitung.

Neue Litanei

Die Litanei, also die Schlagzeilen, Trends und Aussagen, die im täglichen Diskurs „an der sichtbaren Spitze des Eisbergs“ zu lesen sind, wäre die heutige Litanei *„Es gibt ein zunehmendes diffuses Unwohlsein mit dem bestehenden Wirtschaftssystem“* einem veränderten Diskurs gewichen. Dieser würde dann gegenüberstellend lauten: *„Das Unwohlsein kann klar benannt und in komplexe Aushandlungsprozesse übertragen werden.“* Weitere identifizierte Litaneien waren „Triumph der Steuergerechtigkeit“, die vor allem auf den Wegfall der Möglichkeit für Konzerne, sich ihrer Steuerverantwortung zu entziehen, abzielt, „zivilisierte Märkte“ im Sinne einer Regulierung, die Marktexzesse wie vor der Finanzkrise 2008 vermeiden soll, sowie die „kollektive Verwirklichungsgesellschaft“, die sich am Gedanken des Empowerments orientiert. Die Veränderung in der Wissenschaft würde dagegen auf der Ebene der Litanei durch eine Fachdisziplin „Sinnstiftungsökonomik“ ihren Ausdruck finden.

3.2.3 Fazit des Workshops

Es zeigte sich in den Diskussionen im Workshop, dass eine Sinnstiftungsökonomie eine vielschichtige, oft auch mehrdeutige Begrifflichkeit ist. Begreift man diese als dynamisches und vielschichtiges Zukunftsbild, so wird sie den Realitäten einer komplexen pluralistischen Gesellschaft gerecht. Versuchte man jedoch, sie auf einige eng definierte Aspekte herunterzubrechen, so fänden sich viele Akteurinnen und Akteure, die sich um eine Reform des bestehenden Wirtschaftssystems bemühen, in einem solchen Leitbild nicht mehr wieder. Um wirklich zu einem ökonomischen Leitbild werden zu können, muss eine Sinnstiftungsökonomie breite gesellschaftliche Strömungen vereinen – was naturgemäß eine gewisse Unschärfe mit sich bringt.

4 EINGRENZUNG DES BEGRIFFS „PURPOSE ECONOMY“

Sinnstiftung als neues Element in der Arbeits- und Wirtschaftswelt ist, wie sich im explorativen Teil der Studie gezeigt hat, in den modernen Gesellschaften von zunehmender Bedeutung. Sie beschreibt eine Kernfrage des Lebens – wofür sind wir hier und was sind unsere Ziele? Die Herleitung des Begriffs soll erläutern, warum Sinn in der Ökonomie und Gesellschaft zukünftig eine große Rolle spielen könnte. Dabei ist Sinnstiftung selbst kein neuer Begriff, sondern knüpft vielmehr an bestehende Konzepte und Ideen des Gemeinsinns, des Utilitarismus sowie der zweckmäßigen Handlung (Purpose) an. Die Unkonkretheit in der definitorischen Betrachtung in Bezug auf das Ökonomische verdeutlicht dabei aber auch die dem Begriff zugrunde liegende Komplexität.

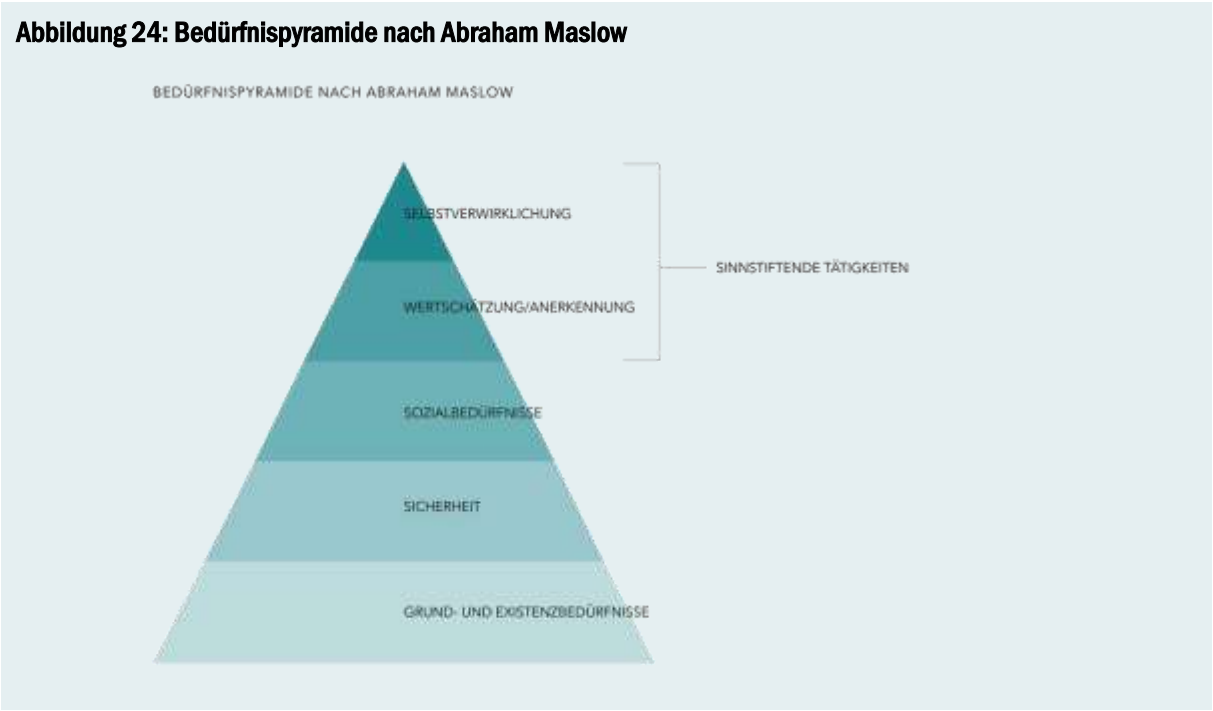
Bevor eine Definition des Terminus „Purpose Economy“ vorgenommen werden kann, ist es zunächst erforderlich, die Begrifflichkeiten, auf denen der Terminus basiert, kurz eingehender zu beleuchten und diese in einer definitorisch-theoretischen Verknüpfung miteinander in Beziehung zu setzen.

Der Begriff Ökonomie

Unter Ökonomie wird allgemein die Gesamtheit aller Einrichtungen wie Unternehmen, private und öffentliche Haushalte und deren Handlungen (Herstellung, Absatz, Tausch, Konsum, Umlauf, Verteilung und Entsorgung von Gütern) verstanden. Der gesellschaftliche Auftrag der Ökonomie liegt dabei in der Bedürfnisbefriedigung der Menschen. Diese Bedürfnisse ändern sich im Laufe der Zeit und damit auch die Handlungen der in ihr agierenden Einrichtungen.

Auf individueller Ebene liefert die Maslowsche Bedürfnispyramide einen Ansatz, in welche Richtung sich die Bedürfnisse der Menschen ändern. Diese beschreibt, dass manche Bedürfnisse Priorität vor anderen Bedürfnissen haben. Das heißt konkret, dass Menschen zunächst sogenannte Defizitbedürfnisse (physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und Individualbedürfnisse) befriedigen müssen, ehe man sich mit der Spitze der Pyramide, der Selbstverwirklichung (sogenannte Wachstumsebene), beschäftigt. Dem wirtschaftlichen Fortschritt in Deutschland und dem damit verbundenen materiellen Wohlstand in den letzten Jahrzehnten ist es hiernach zu verdanken, dass wir uns überhaupt zunehmend mit dem Sinn beschäftigen.

Abbildung 24: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2020.

Der Begriff Sinn

Purpose ist definitorisch eng mit dem ursprünglichen philosophischen Begriff von Sinn und Sinnstiftung verbunden. Der Sinnesbegriff ist dabei äußerst vielschichtig und erfährt nicht zuletzt durch seine synonyme Verwendung in der Philosophie sowie den Geistes- und Sozialwissenschaften mehrdeutige Unterlegungen. Er lässt sich dabei in drei Disziplinen beobachten.

So kann Sinn etwa in der philosophischen Erkenntnistheorie als grundlegende Empfindung verstanden werden, durch welche Lebewesen wesentlich die Möglichkeit der Befähigung zur Wahrnehmung eröffnet wird. In diesem Kontext rekurriert der Begriff auf die biologische Befähigung von Menschen und Tieren zur wahrnehmenden Verarbeitung ihrer Umwelt.

Gleichermaßen wird ein praxisphilosophisches Sinnesverständnis auch in der Hermeneutik und Linguistik benötigt.[85] Sinn wird hier als Synonym für das art- und weisungsgebundene Verstehen einer spezifischen Bedeutungsausprägung (Intension/Extension) verwendet.

Im engeren Verständnis einer praxisphilosophischen Begriffsdeutung wird Sinn indes im praktischen Kontext eines Handlungssinns (hier auch Purpose) aufgefasst. Hierbei findet eine Kontextualisierung des Begriffs auf die Angabe des Zwecks eines Handlungsvollzugs statt. Im tiefer liegenden Verständnis eines Purpose ist auch die Letztendlichkeit einer zielorientierten Handlung (altgriechisch: τέλος, Telos) gemeint. In diesem Begriffsverständnis kommt dem Sinnesbegriff als zweckstiftende Entität in einer Vielzahl praxisphilosophischer Disziplinen, von der Ethik und Moralphilosophie bis hin zu den eng verwandten Rechts-, Politik und Sozialphilosophien, Bedeutung zu. In diesen Disziplinen erfahren Sinnstiftung und Purpose sodann eine lebensweltliche Hinwendung und finden Eingang in Theorien zur Erklärung des gesellschaftlichen Miteinanders.

In der Erklärung gesellschaftlicher Gefüge konkurrieren grundsätzlich zwei soziologische Erklärungsmuster: subjektbezogene und subjektunabhängige. Während Erstere das Individuum in den Mittelpunkt des handelnden Vollzugs stellen und somit Gesellschaft grundsätzlich hierarchisch aus der Pluralität der Einzelnen entsteht, erklären subjektunabhängige Theorien wie

[85] Frege, G. (1962).

die Luhmannsche Systemtheorie das funktionierende Zustandekommen von Gesellschaftsmustern auf einer höheren Aggregatsebene.[86] Eine definitorische Annährung an Purpose über subjektbefreite Erklärungsmuster ist somit einem makro- und mesoökonomischen Verständnis einer „Purpose Economy“ deutlich dienlicher.

Ausgehend von einer abstrakten Ereignisebene sozialer Systeme ist in der Systemtheorie die Frage, wer oder was über Sinn und Purpose entscheidet, eng mit der Rolle von Organisationen als geschlossene soziale Systeme verknüpft. Sie sind Dreh- und Angelpunkt unserer gesellschaftlichen Interaktion.[87] Wir kommen in ihnen zur Welt (Krankenhaus), erfahren Bildung (Kindergarten, Schule, Universität), wir arbeiten in Organisationen, und auch unser Privatleben ist von ihnen geprägt (Friseur, Kino, Theater, Restaurants usw.). Deswegen ist die Rolle der Organisationen für die Frage von Sinn und Purpose so entscheidend.[88] Denn sie tragen nicht nur zum eigenen Wohlbefinden bei, sondern zum Wohlbefinden des gesamten sozialen Gefüges. Genau wie unsere Gesellschaft hat sich auch die Rolle der Organisationen im Lauf der Zeit verändert. Während man früher beispielsweise oft ein Leben lang bei einem Arbeitgeber angestellt war, hat man heute die Möglichkeit, eine unter vielen arbeitgebenden Organisationen zu wählen oder diese mehrfach zu wechseln. Es ist daher ein genuines Anliegen dieser Organisationen, attraktiv zu sein (und zu bleiben), um Mitarbeitende anzuziehen und zu binden. Wenn zukünftig verstärkt Sinn anstelle materieller Güter in den Nachfragefokus rückt, verändert dies auch die Funktion entsprechender Organisationen in diese Richtung.

Dass entsprechende Ansätze im kleinen Maßstab bereits vereinzelt Eingang in den wissenschaftlichen Diskurs gefunden haben, zeigt ein Blick in die Fachcommunity. Dabei werden unterschiedliche Konzepte und definitorische Vorstöße aufgezeigt, die einer Arbeitsdefinition der „Purpose Economy“ zugrunde liegen.

4.1 Arbeitsdefinition „Purpose Economy“

In der Meso- und Makrobetrachtungsebene ist „Purpose Economy“ definitorisch eng mit dem Ansatz von Aaron Hurst verwandt, mit welchem komplexe Wandlungsprozesse in der postindustriellen Wirtschaft und Gesellschaft beschrieben sind, die von bisherigen systemischen Krisen hervorgerufen wurden.[89] Das Streben nach Effizienz und Wachstum in der industriellen Wirtschaft erfolgte demnach auf Kosten der Natur. Die darauffolgende Technologisierung in der Zeit der Informationswirtschaft führte zur zunehmenden sozialen Ausgrenzung und Isolation.[90] „Purpose Economy“ versucht bei Hurst, dort Antworten zu geben, wo die vorangehenden Wirtschaftspraktiken keine einschlägige Lösung anbieten konnten. Hinter dieser Idee steht ein philosophisches Konzept, welches den übergeordneten Purpose in den Vordergrund stellt. Es ist daher wichtig zu verstehen, warum es potenziell einen Bedarf an neuen Akteuren und Organisationen gibt, da sich Organisationen dahingehend verändern, dass sie neben der finanziellen Rendite auch einen Sinn verfolgen und achtsam handeln.[91] Es geht um ein Umfeld, in dem Zweck und Engagement für das Gemeinwohl mit der geschäftlichen Produktion und den Einnahmen verflochten sind.[92] Somit lassen sich zahlreiche Fragestellungen ableiten, wie etwa, was Sinn und Zweck der Existenz einer Organisation ist, welche Probleme sie mit ihrer Tätigkeit lösen soll und welchen Purpose sie Teilhabenden anbieten kann. Gleichwohl vernachlässigt der Ansatz, Sinn in eine tiefer gehende Verbindung zur Gemeinschaft einzubetten und als gemeinschaftlich motivierende Grundlage zu betrachten.

---

[86] Luhmann, N. (2018).
[87] In allen Organisationen nimmt der Mensch als biologisches System mithilfe der ausgefüllten Rollen differenzierte Aufgaben wahr; vgl. Laloux, F. (2015).
[88] Fink, F. & Moeller, M. (2018).
[89] Hurst, A. (2016).
[90] Hortulanus, R., Machielse, A. & Meeuwesen, L. (2006).
[91] Zu, L. (2019).
[92] Kraeger, P. (2017).

Es ist zudem nicht der erste Versuch, in welchem sich Organisationen mit existenziellen gesellschaftlichen Fragen beschäftigen. Jedoch zeigt der aktuelle Forschungstrend ein steigendes Interesse an praktischen Ansätzen, die einen Sinn als Grundmerkmal ihrer Tätigkeit nutzen, um eine tiefere Verbindung zur Gemeinschaft herzustellen sowie dieser einen Mehrwert anzubieten, Talente anzuziehen und weiterzuentwickeln, um dabei größere systemische Wirkungen auf der Makroebene zu erzeugen.[93] Michael E. Porter schlägt indes in diesem Kontext vor, als Purpose die Schaffung von Shared Values zu betrachten.[94] So trägt sinnstiftende Ökonomie nicht nur aus persönlicher, sondern auch aus gesellschaftlicher Sicht zur Lebensqualität in der Gemeinschaft bei.[95]

Eine Annäherung an eine organisationale Definition der Sinnstiftung entwickelte eine Gruppe von Forscherinnen und Forscher im Jahr 2018. Der Sinn gilt darin als gemeinsame motivierende Grundlage für Arbeitnehmende und Arbeitgebende gleichermaßen, werde bewusst wahrgenommen und stelle eine energie- und orientierungsstiftende Überzeugung und Motivation dar, bei der der Beitrag, etwas zu leisten, über den eigenen Vorteil und Nutzen hinausgehe.[96]

Die wissenschaftliche Debatte im Bereich Management Science deutet darauf hin, dass wir in eine neue Ära der organisationalen Neuausrichtung von Unternehmen eintreten und uns über die Informationswirtschaft hinaus zur Zweckwirtschaft bewegen, in der finanzielle Rendite keine entscheidende Rolle spielt.[97] Unter anderem ist hier Institutionalisierung von Pro-bono- und sinnstiftender Arbeit zu benennen. Für Organisationen ergibt sich daraus die Möglichkeit, den Sinn als eigene Kategorie in Managementprozessen mit zu berücksichtigen.[98] In dieser engeren Fassung bedeutet Purpose, *„ was ein Unternehmen für andere tut – die Wirkung einer Organisation auf ihre Kunden, Mitarbeiter, die Gesellschaft oder den Planeten“*[99]. Der Top-down-Ansatz einer Sinnausrichtung spiegelt sich so in den subjektiven Bedürfnissen wider, dass die Suche nach Orientierung an Bedeutung gewinnen werde.[100]

In Bezug auf das unternehmerische Handeln ist das Konzept der sinnstiftenden Ökonomie implizit mit dem VUCA-Phänomen verbunden.[101] Hierbei bringt ein höherer Grad an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität Unternehmen dazu, ihre Unternehmenssteuerung neu zu denken. Sinn ermöglicht in dieser Situation ein Handeln, wo andernfalls keine direkten Wege ersichtlich sind. Er wirkt sodann handlungsleitend für alle Teilhabenden und verdeutlicht gleichsam normativ, worauf das Unternehmen Wert legen könnte.

Gleichermaßen speist sich die Rolle der Mitarbeitenden in Organisationen aus individuellen Prinzipien. Dabei seien es vordergründig vier Prinzipien, anhand derer das eigene Leben, aber auch die gesellschaftlich zu füllende Rolle in Organisationen als sinnvoll erachtet wird. Wer Kohärenz, also eine Übereinstimmung zwischen seiner eigenen Persönlichkeit, individuellen Zielen und Lebensplanungen mit den beruflichen Rollen, wahrnehme, verspüre ein sinnvolles Tätigsein.[102]

Dabei sind Werte allenthalben soziale Konstrukte, die auch Unternehmen mit einer „Purpose Economy“ verbinden, darunter der Wunsch nach Wirkung, das Bestreben, eine Gemeinschaft aufzubauen und persönliches Wachstum zu erreichen.[103] Aber auch weitaus subjektivere Wahrnehmungen und individuellere Werte wie etwa Autonomie, Zufriedenheit mit dem Leben, Familie werden neu gedacht. Inhaltlich stellen Werte somit komplexe Konstrukte dar, die sowohl individuelle, subjektive Vorstellungen als auch Charakteristika der gesamten sozialen Systeme widerspiegeln. Insofern Werte handlungsleitend für Einzelne oder gesellschaftliche Gruppen sind und Selbstwahrnehmung, Selbstdefinition und Selbstpräsentation prägen, bilden sie Grundlage für eine Transformation auf einer Makroebene.[104] Wie viele Subgruppen und unterschiedliche Wertesets

---

[93] O’Brian, D. et al. (2019).
[94] Darunter sind Nachhaltigkeit, Reputation und Compliance zu verstehen; vgl. Porter, M. E. et al. (2011).
[95] Hurst, A. (2016).
[96] Fink, F. & Moeller, M. (2018).
[97] Rey, C., Bastons, M. & Sotok, P. (2019).
[98] The Major Oak (o. D.).
[99] Fink, F. (2017).
[100] Vgl. Klaus, C. et al. (2020), S. 62.
[101] VUCA Welt (o. D.).
[102]Ebenso sind indes aber auch die Zielorientierung der Organisation, also die Identifikation der Führung mit den Werten und Normen, die Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit sowie das Zugehörigkeitsgefühl entscheidend; vgl. Höge, T. & Schnell, T. (2012).
[103] Hurst, A. (2016).
[104] Klaus, C. et al. (2020).

tatsächlich die sinnstiftende Ökonomie prägen, ist indes schwer zu bestimmen. Während z. B. die Bertelsmann-Studie „Zwischen individueller Freiheit und Gemeinwohl“ die zugrunde liegenden Wertevorstellungen mit der Gruppe der Idealistinnen und Idealisten verknüpft[105], ordnet die Studie „Zukunft von Wertvorstellungen der Menschen in unserem Land“ sinnstiftende Werte einerseits in die bewusstseinsorientierte Wertegruppe ein, die eine bewusste und achtsame Lebensführung, die Rücksichtnahme auf sich und die unmittelbare Umwelt einschließe.[106] Anderseits ziele die gemeinschaftsbezogene Wertegruppe auf die Zusammengehörigkeit von Gruppen oder auch ganzer Gesellschaften ab.[107]

Die Gründe für die Neuausrichtung der Wertemilieus mit dem Fokus auf mehr Sinnhaftigkeit, Spiritualität und Mindfulness könnten zudem auf der Mikroebene in einer funktionalen Differenzierung moderner Gesellschaften liegen. Die Rollen, die uns im Berufsleben, im Familienleben, in der Freizeit zugeteilt werden, stimmen demgemäß nicht mehr miteinander überein.[108] Dies führt in der Folge zu einer zunehmenden Verwirrung, Orientierungslosigkeit und einem zunehmenden Bedeutungsverlust von bisherigen Wertvorstellungen sowie weiterführend zu Misstrauen und Verlust von Glauben.[109] Um das entstandene innerliche Vakuum zu füllen, suchen sich Menschen schlussendlich neue Wege der Achtsamkeit und Spiritualität. Entwicklungspsychologinnen und -psychologen behaupten sogar, wir befänden uns auf einer nächsten Stufe menschlicher Entwicklung, auf welcher wir unser Ego stärker unter Kontrolle hätten und uns so auf die Suche nach einer authentischeren und heilsameren Daseinsweise begeben könnten.[110]

Auf der Makroebene offenbart sich dieses Phänomen sodann in der Transformation der Werteorientierung, die sich verstärkend auf die Akzeptanz des Sinns als wirtschaftlichen und sozialen Treibers auswirken. Diese Erklärung findet eine Stütze in den Befunden der Studie „Zukunft von Wertvorstellungen der Menschen in unserem Land“, in welcher sich ein Trend hin zu einer individualisierten gemeinschaftsbezogenen Wertewelt mit einem hohen Anteil idealistischer Wertorientierungen abzeichne.[111]

Dabei lässt sich „Purpose Economy“ wissenschaftlich entlang verschiedener Diziplinen weiter eingrenzen, verliert indes sogleich aber den Anspruch, das gesamte ökonomische Spektrum erklärend abzubilden.

- Betrachtet aus der wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive ist „Purpose Economy“ eine Art und Form der Wirtschaft, die darauf ausgerichtet ist, einen Sinn für Menschen zu schaffen, nicht nur für Informationen, Waren und Dienstleistungen.[112] Somit fördert sie gemeinwohlorientierte Ideen, die Schaffung positiver und wirkungsvoller Dienstleistungen und Produkte und letztendlich einen effizienteren Weg, um Gutes in der Welt zu verbreiten.
- Die Managementwissenschaft versteht unter Purpose die Entwicklung von Shared Values mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit, Wechselwirkungen, Reputation und Compliance, die von allen Teilhabenden wahrgenommen werden. Darin, dass diese Werte in andere Lebensbereiche transferiert werden können, zeigt sich das soziale Potenzial dieses Ansatzes.[113]
- Im organisationalen Kontext stellt die sinnstiftende Ökonomie eine Orientierung stiftende Überzeugung und Motivation dar, die in einem Beitrag mündet, der über den eigenen Vorteil und Nutzen hinausgeht. In diesem Zusammenhang ist „Purpose Economy“ eng mit der Arbeitszufriedenheit verbunden[114], trägt zur Leistungsbereitschaft[115] und Loyalität bei und gilt als alternative Motivationsgrundlage für Mitarbeiter-, Partner-,

---

[105] Idealistinnen und Idealisten stünden demnach stark für die Werte Gleichheit, Pluralität und Nachhaltigkeit ein und verstünden sich als Avantgarde, die meinungsstark einen an diesen Idealen orientierten gesellschaftlichen Wandel vertrete oder diesen sogar fordere; vgl. El-Menouar, Y. (2021).
[106] Vgl. Klaus, C. et al. (2020), S. 32.
[107] Vgl. Klaus, C. et al. (2020), S. 32.
[108] Pickel, G. (2017).
[109] tóthgeglaubt (o. D.).
[110] Laloux, F. (2015).
[111] Vgl. Klaus, C. et al. (2020), S. 33.
[112] Hurst, A. (2016).
[113] Drucker, P. (2018).
[114] Weckmüller, H. (2018).
[115] Hierhinter verbergen sich vor allem Fragen darüber, was auf der Arbeit glücklich macht, etwa Aspekte der Ethik (Hat meine Arbeit einen positiven Effekt auf andere?), des Engagements (Gehe ich in meiner Arbeit auf? Werde ich durch sie gefordert?) sowie der Exzellenz (Bin ich gut, in dem, was ich tue?).

Lieferanten- und Kundengewinnung, die eine radikal andere Weise der Zusammenarbeit in Organisationen ermögliche.[116]

- Philosophisch und theologisch gesehen knüpft „Purpose Economy“ an bestehende Konzepte und Ideen des Gemeinsinns als treibende und bindende Kraft von Gesellschaft, des Utilitarismus sowie der zweckmäßigen Handlung an. In diesem mikrodimensionalen Kontext deutet sich der Trend weg von Individualismus hin zu gemeinschaftsbezogenen Werten an. Indirekt deutet ein solcher Wandel sodann auf tiefere sinnstiftungsbezogene Transformationsprozesse auf der Mikroebene hin.[117]

In der Summe der Eindrücke zeigt sich, dass „Purpose Economy“ im ökonomischen Fokus differenziert betrachtet werden muss und dennoch definitorisch von Unschärfen begleitet bleibt, sobald das Sinnstiftende den Raum des Gemeinschaftlichen verlässt und die individuelle Ebene betritt. Was jedoch persönlich Sinn stiftet, lässt sich auf der Meso- oder Makroebene – das zeigt die Datenanalyse – nicht generalisieren. So verlagert sich der definitorische Fokus einer „Purpose Economy“ auf zukünftige Potenziale und Grenzen und wird wie folgt verstanden:

„Purpose Economy“ ist ein **Dachbegriff**, der die unterschiedlichen auf Makro- und Mesoebene beobachtbaren sinnstiftenden Ansätze vereint, welche propagieren, dass übergeordneter Sinn als Leitprinzip aller wirtschaftlichen und unternehmerischen Tätigkeit betrachtet werden soll; dieser Maxime unterliegen alle Stakeholder gleichermaßen, die ökonomisch handelnd tätig sind und somit die Verantwortung auch auf der gesellschaftlichen Ebene tragen.

Dabei haben sich in der Gesamtbetrachtung der Literatur und der geführten Interviews mit Expertinnen und Experten folgende Kerncharakteristika der „Purpose Economy“ herauskristallisiert:

- **Primat der Stakeholder Values:** Hierunter wird eine Abkehr vom Shareholder-Value-Prinzip verstanden, welches materielle Gewinne und Wachstum in den Vordergrund stellt. An dessen Stelle tritt das Stakeholder-Values-Prinzip, in dem auch die nicht materiellen Werte an Bedeutung gewinnen und Interesse mehrerer Teilhabenden (Arbeitnehmende, Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber, Kunden, Lieferanten etc.) berücksichtigt werden.
- **De-Anonymisierung der Wirtschaftskreisläufe und Finanzströme:** Die allgemeine Tendenz zu mehr Transparenz der Finanzströme und Wirtschaftskreisläufe trägt zu einem gesteigerten Verantwortungsbewusstsein der Wirtschaft (auch in Steuerangelegenheiten) gegenüber der Gesellschaft bei und offeriert die Möglichkeit der stärkeren gesellschaftlichen Integration.
- **Entwicklung von partizipativen Entscheidungsstrukturen:** Die Erweiterung des Konzepts der Verhandlungsdemokratie auf weitere partizipative Entscheidungsmodelle trägt zur Mitverantwortung bei, da die verschiedenen Ausprägungen der gesellschaftlichen Machtteilung mit unterschiedlichen Wirkungen auf die Ausrichtung des wirtschaftlichen Sektors verbunden sind. Diese These spiegelt sich in der sogenannten Theorie Y wider, gemäß derer jeder Mensch über Kapazitäten verfügt, sich selbst Ziele zu setzen.[118]
- **Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten:** Es etablieren sich Organisationsformen, die jeder Einzelnen und jedem Einzelnen die Möglichkeit anbieten, ihr oder sein Potenzial im entsprechenden Tätigsein zu entfalten.
- **Verantwortlicher Umgang mit natürlichen und menschlichen Ressourcen:** Es entwickelt sich in der Gesellschaft eine Kultur der Akzeptanz und Rücksicht, gleichermaßen im Hinblick auf ein Agieren innerhalb planetarer Grenzen als auch mit Blick auf einen schonend nachhaltigen Einsatz von Arbeitskräften und -materialien (einschließlich Maschinen).

[116] Vgl. Laloux, F. (2015), S. 4.
[117] In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass die Zahl von Agnostikern und nicht gläubigen Menschen immer weiter steigt. Dies bedeutet gleichzeitig, dass Menschen das innere Vakuum, welches früher mit religiösem Glauben gefüllt wurde, mit Ersatzglauben zu füllen versuchen. Dadurch gewinnen Konzepte der Spiritualität, Achtsamkeit und Mindfulness an Popularität; vgl. Grant, G. B. (2017).
[118] McGregor, D. (1960).

5 ALTERNATIVE ZUKÜNFTE EINES LEITBILDS „PURPOSE ECONONOMY“

Um zu explorieren, wie das zuvor definierte „Leitbild Purpose Economy“ in Zukunft in ökonomischen Kontexten zum Tragen kommen könnte (oder auch nicht), soll es in alternativen sozioökonomischen Zukünften eingebettet und diskutiert werden. Die Szenariotechnik ist eine etablierte Foresight-Methode, die in unterschiedlichsten Projekten zum Einsatz kommt. Dabei ist es wichtig, darauf hinzuweisen, was Szenarien sind, was sie leisten bzw. nicht leisten können und welche Funktion sie haben. Szenarien sind nicht als Prognosen zu verstehen. Sie sagen die Zukunft nicht voraus, sondern versuchen, den zukünftigen Möglichkeitsraum so breit wie möglich zu explorieren und zugespitzt zu beschreiben. Sie spiegeln dabei immer auch den aktuellen Zeitgeist und heutige Zukunftsvorstellungen und sind nicht losgelöst von der Gegenwart zu betrachten.

Abbildung 25: Darstellung des gewählten Szenarioansatzes
Explorative, schlüsselfaktorenbasierte Szenarioanalyse

Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

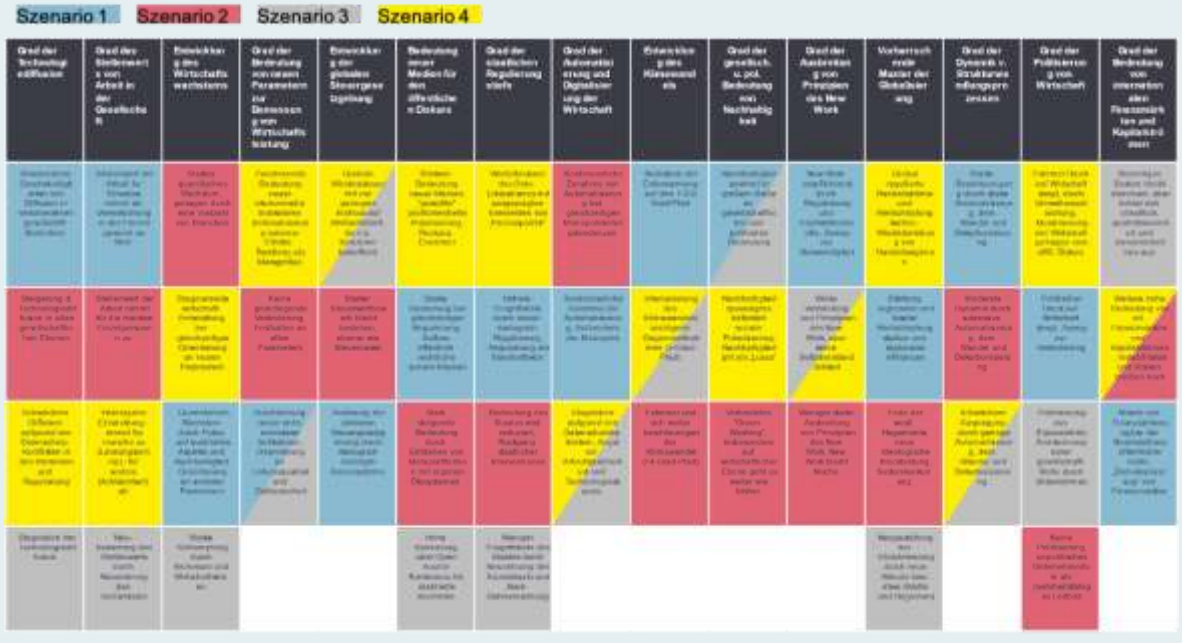
Szenarien beschreiben mögliche Zukünfte, die sich nicht gegenseitig ausschließen müssen. Wenn Elemente des Szenarios A eintreten, können also durchaus auch Elemente des Szenarios B eintreten. So impliziert ein zukünftiger Möglichkeitsraum, dass auch eine Kombination einzelner Elemente aus den unterschiedlichen Szenarien die zukünftige Realität beschreiben kann. Dies bedeutet aber nicht notwendigerweise, dass alle möglichen Entwicklungen in der Zukunft bereits in den Szenarien abgebildet sind. Eine natürliche Limitierung der Szenariotechnik besteht darin, dass angesichts einer Vielzahl möglicher Szenarien immer nur eine begrenzte Auswahl beschrieben werden kann. Daher sind einzelne Szenarien auch immer abstrakt als „Stellvertreter“ für gewisse mögliche Entwicklungsstränge zu sehen. So steht ein Szenario, in dem beispielsweise der Umbau des Sozialstaats in der Zukunft beschrieben wird, immer stellvertretend dafür, dass dies in Zukunft geschehen könnte – unabhängig davon, wie dies im Einzelnen aussehen würde und welche anderen Pfade dazu führen könnten.

Die beschriebenen Szenarien sind nicht normativ angelegt, sondern explorativ. Sie beschreiben keine wünschenswerten, sondern mögliche plausible Zukünfte.

Der im Rahmen dieser Untersuchung gewählte Szenarioansatz ist nicht normativ ausgerichtet, d. h., er beschreibt nicht zwingend wünschenswerte Zukünfte. Vielmehr ist der Ansatz explorativ ausgerichtet – die Szenarien sollen also den zukünftigen Möglichkeitsraum durch verschiedene plausible Zukunftsbilder so breit wie möglich ausleuchten. Um diesen Möglichkeitsraum zu erschließen, wurde im Rahmen der Untersuchung ein schlüsselfaktorenbasierter Szenarioansatz gewählt, der auf Grundlage einer vorangegangenen Konsistenzanalyse eine morphologische Analyse zur Bildung von Rohszenarien nutzt. Hierbei wurde systematisch externes Wissen von Expertinnen und Experten integriert, insbesondere bei der Bestimmung der Schlüsselfaktoren und der Ausarbeitung ihrer möglichen zukünftigen Ausprägungen. Zu diesem Zweck wurde neben einer Online-Befragung auch ein virtueller Workshop durchgeführt.

In diesem Kontext ist hervorzuheben, dass die hier beschriebenen Szenarien ein methodisches Hilfsmittel darstellen, um die Grenzen und Potenziale eines „Leitbilds Purpose Economy“ zu explorieren. Daher wurden Szenarien beschrieben, die von teilweise stark veränderten (wenn auch plausiblen) Umfeldbedingungen in der Zukunft ausgehen. Szenarien mit einem längeren Zeithorizont von bis zu 15 Jahren sollten demnach den Anspruch haben, über die Gegenwartsanalysen hinauszugehen und – aus heutiger Perspektive – unwahrscheinlichere Elemente integrieren.

Abbildung 26: Morphologischer Kasten
Die vier Szenarien in der Übersicht



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Mittels der morphologischen Analyse ergaben sich vier Rohszenarien, in denen jeweils unterschiedliche sozioökonomische Paradigmen dominant sind:

- Szenario 1 beschreibt eine Zukunftswelt, in der sich die Mehrheit der Firmen und Menschen am Paradigma der Nachhaltigkeit ausrichtet.
- Im zweiten Szenario ist dagegen das Paradigma des Wachstums weiterhin vorherrschend.

- Szenario 3 skizziert eine Zukunftswelt, in welcher das Paradigma der Resilienz dominiert.
- Das Zukunftsbild in Szenario 4 ist mehrheitlich vom Paradigma der Agilität geprägt.

Durch die Hervorhebung des jeweiligen Paradigmas erfahren die Szenarien eine prägnante Zuspitzung, die wiederum eine gewisse Trennschärfe zwischen den Szenarien mit sich bringt. Dadurch sind die Szenarien in einem idealtypischen Sinne[119] zu verstehen und zu lesen. Sie stehen also sinnbildlich für mögliche exemplarische Entwicklungen und sind auch als solche zu interpretieren.

Matrix: Übersicht der Kerncharakteristika eines „Leitbilds Purpose Economy“ in den Szenarien

	Szenario 1	Szenario 2	Szenario 3	Szenario 4
Primat der Stakeholder Values	▒		▒	
De-Anonymisierung der Wirtschaftskreisläufe und Finanzströme	■		■	
Entwicklung von partizipativen Entscheidungsstrukturen	▒			▒
Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten	■	▒		
Verantwortlicher Umgang mit natürlichen und menschlichen Ressourcen	■		■	

Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021 (zur Erläuterung: türkisgrün vollflächig = Charakteristikum kommt weitgehend zum Tragen, türkisgrün schraffiert = Charakteristikum kommt teilweise zum Tragen, weiß = Charakteristikum kommt nicht/kaum zum Tragen).

Spiegelung der Szenarien an Wertegruppen

Um zu explorieren, welche Wertvorstellungen im jeweiligen Szenario dominant sind, werden die Szenarien an den zehn Wertegruppen gespiegelt, die im Rahmen der Foresight-Studie „Zukunft von Wertvorstellungen der Menschen in unserem Land“ entwickelt wurden.[120] Dies geschieht mithilfe einer qualitativen Einschätzung der Ausprägungen der Wertegruppen unter der Maßgabe des jeweiligen Szenarios.

[119] Weber, M. (1904), S. 191–194.
[120] Vgl. Klaus, C. et al. (2020).

5.1 Szenario 1: „Nachhaltiges Umsteuern“

Das Szenario

Die deutsche Wirtschaft hat angesichts wachsender Bedrohungen der Zwillingskrise aus Klimawandel und Artenschwund in kurzer Zeit eine enorme Transformation vollzogen. Auf globaler Ebene gelten die Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen inzwischen als Handlungsmaxime. In Deutsch-land richten sich die allermeisten Unternehmen nun konsequent an den drei Säulen der Nachhaltigkeit aus – also an der Vorstellung, dass eine wirklich nachhaltige Entwicklung nur durch das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen erreicht wird. Dies geschah einerseits durch intrinsische Motivation als auch durch den Druck der Verbraucherinnen und Verbraucher. Auch Regulierungsansätze wie die Implementierung eines europäischen Lieferkettengesetzes, CO_2-Bepreisungen als Anreizsysteme und die Festschreibung eines Verursacherprinzips zur Internalisierung externer Effekte in der EU haben dieser Ausrichtung Nachdruck verliehen. Begleitet – und ermöglicht – wurde diese Transformation durch eine neue Phase der globalen Kooperation. Die Intensivierung der internationalen Zusammenarbeit hat dazu geführt, dass sich die Erderwärmung den aktuellen Berechnungen des Weltklimarats zufolge zwischen 1,5 und zwei Grad einpendeln könnte. Auch wenn Ex-
tremwetterereignisse in den letzten Jahren zugenommen haben, scheinen sich die schlimmsten Prognosen nicht zu bewahrheiten. Die EU versucht, im Sinne des European Green Deal eine globale Vorreiterrolle einzunehmen, der europäische Binnenmarkt trägt zur Skalierung von Effekten bei.

Zugleich erweist sich die Orientierung an Nachhaltigkeitsprinzipien als ein wichtiger ökonomischer Impuls, um Innovationskräfte freizusetzen und neuen, teils schon lange avisierten Geschäftsmodellen zum Durchbruch zu verhelfen. Der Umbau wirkt vielerorts wie ein Konjunkturprogramm. So sind deutsche Firmen etwa zu globalen Vorreitern der Bioökonomie geworden, sei es bei der industriellen Anwendung von Enzymen oder der Herstellung von biobasierten Kunststoffalternativen für Kreislaufwirtschaftssysteme. Auch Produkte wie smarte Solarziegel oder energiegewinnende Cradle-to-Cradle-Fassadenmodule für die Bauwirtschaft erweisen sich als echte Exportschlager. Die Neuausrichtung bringt auch neue Tätigkeitsfelder in den Unternehmen hervor: So sind etwa Kreislaufwirtschaftsexpertinnen und -experten oder Biodiversity Consultants sehr gefragt. Auch ist die Zahl der deutschen Social Start-ups stark gestiegen, die Metropolregion Berlin und das Ruhrgebiet gelten als neue Hubs für Gründerinnen und Gründer mit nachhaltigen Geschäftsideen oder sozialen Innovationen. Bei den Neugründungen gibt es eine große Vielfalt an Rechtsformen – von Genossenschaften über gemeinwohlzertifizierte Firmen und gGmbHs bis hin zu Firmen in Verantwortungseigentum. Gerade in jüngeren Generationen ist die Idee stark vertreten, durch das eigene wirtschaftliche Handeln nicht nur die eigene Existenz zu bestreiten, sondern Dinge besser machen zu wollen als die vorangegangenen Generationen. Neu entstanden ist auch die Möglichkeit für Großunternehmen, eine Rechtsform der nachhaltigen Aktiengesellschaft (nAG) anzunehmen, nach der ein Erwerb von Anteilen nur möglich ist, wenn sich Shareholder gewissen Nachhaltigkeitsstandards verpflichten.

Technologie wird pragmatisch und effizient im Sinne der Nachhaltigkeit genutzt. Dort, wo Maschinen energieeffizienter arbeiten, wird – sofern möglich – automatisiert. Vielerorts helfen Automatisierungstechnologien dabei, die Folgen des demografischen Wandels zu bewältigen und die Dekarbonisierungsziele zu erreichen. Diese Beschleunigung hat in den 2030er-Jahren neue Spannungsfelder geschaffen, da sich diese primär durch ökologische Nachhaltigkeit bedingten Wandlungsprozesse Zielkonflikte mit Aspekten der sozialen Nachhaltigkeit hervorrufen. Für viele Firmen waren die Umstellungen zunächst auch mit extrem hohen Investitionskosten verbunden, von der Neugestaltung der Lieferketten bis zum Aufbau von Kreislaufwirtschaftssystemen. Die Ausrichtung am Paradigma der Nachhaltigkeit bringt einen enormen Strukturwandel mit sich, der auch Verliererinnen und Verlierer hervorbringt – etwa die Stahlbranche, bestimmte Bereiche des Einzelhandels oder des Investmentbankings, aber auch die Fleischindustrie. In diesen Berufsfeldern kommt es – im Widerspruch zum vorherrschenden Paradigma der sozialen Nachhaltigkeit – zu Massenentlassungen. Auch die deutsche Stahlindustrie wird sukzessive mithilfe von EU-Geldern nach Andalusien und Süditalien verlagert, um dort die

energieintensive Produktion mit Solarstrom klimaneutral gestalten zu können – sekundiert von kritischen Stimmen, die massive Eingriffe in die unternehmerische Freiheit beklagen. Viele landwirtschaftliche Betriebe haben mit den Belastungen zu kämpfen, die die Umstellung auf biologische Agrarwirtschaft mit sich bringt. Viele Betriebe verzeichneten zunächst starke Ertragseinbußen. Dies wurde begleitet durch massive Proteste, Warnungen vor leeren Supermarktregalen und harten Verhandlungen in der EU über die Neuverteilung der Agrarsubventionen.

Streit gibt es sowohl unter den EU-Staaten als auch in der Wirtschaft immer wieder über den Einsatz von Gentechnik. Gegnerinnen und Gegner betonen, dass Eingriffe in (nicht vollumfänglich verstandene) komplexe Ökosysteme heute noch unabsehbare Langzeitschäden hervorrufen könnten, während befürwortende Stimmen betonen, dass der moderate Einsatz von Gentechnologie für das Erreichen der Nachhaltigkeitsziele unabdingbar sei. Starke Kritik gibt es auch an der Tatsache, dass der Umbau der Wirtschaft über massive Subventionierungsprogramme vorangetrieben wurde. Diese wurden zu großen Teilen aus einer starken Erhöhung der Nettokreditaufnahme finanziert, was als ökonomisch nicht nachhaltig kritisiert wurde. Zugleich wurden gewisse Bereiche der öffentlichen Daseinsvorsorge und der Wirtschaft wie etwa Teile des Immobilienmarkts, die ohne staatliche Regulierung von Märkten in der Vergangenheit nur in unzureichender Quantität oder Qualität bereitgestellt wurden und als nicht sozial nachhaltig gelten, der Logik der privaten Finanzialisierung entzogen. Die Befürworterinnen und Befürworter stützen sich dabei u. a. auf die Modern Monetary Theory, die in den vergangenen Jahren auch außerhalb der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten stark an Einfluss gewonnen hat. Kritische Stimmen befürchten dagegen langfristig Steuererhöhungen, welche die Wirtschaft über die CO_2-Bepreisungen hinaus zusätzlich belasten würden.

Das BIP wird inzwischen nicht mehr als relevante statistische Messgröße angesehen, da Wachstum vor allem qualitativ gedacht wird. Stattdessen gilt der R-ISEW, der Regional Index for Sustainable Economic Welfare/Wellbeing, als neue relevante Messgröße. Dieser erfasst, inwieweit die regionale wirtschaftliche Aktivität zum allgemeinen Wohlbefinden beiträgt oder dieses mindert und wie nachhaltig diese regionale wirtschaftliche Aktivität ist. Hierzu werden diejenigen Ausgaben, die zum Wohlstand beitragen und nachhaltig sind, von den sogenannten defensiven Ausgaben für externe Kosten wirtschaftlicher Entwicklung, differenziert. Zudem fließen in den Index der Wertverlust des ökologischen und sozialen Kapitals sowie der Beitrag nicht bezahlter Arbeit zur ökonomischen Wertschöpfung ein. Das Konzept New Work hat an vielen Arbeitsplätzen seine Spuren hinterlassen: Flexibilität in der Arbeits- und Alltagsgestaltung sowie die Verbreitung von Zeitkonten sind Standard geworden. Im Zuge dessen hat auch die Selbstverwirklichung jenseits des Beschäftigungsverhältnisses an Bedeutung gewonnen: Freizeit- und Coachingangebote, die sich mit Selbstfindung und Selbstverwirklichung befassen, erleben einen Boom. Achtsamkeit ist sowohl im privaten Umfeld als auch in den Betrieben ein wichtiges Prinzip geworden. Ein uneingeschränktes Rückkehrrecht für Mütter in Vollzeit hat zudem zu mehr Gleichberechtigung und neuen Formen der Vereinbarkeit von Familie und Karriere in vielen Firmen geführt. Aspekte der (sozialen) Nachhaltigkeit spielen sowohl bei Tarifverhandlungen als auch bei der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen eine große Rolle.

Im Zuge des Umbaus der Wirtschaft wurden auch regionale Lieferketten gestärkt, was in vielen EU-Staaten zu einem Boom von Produkten mit dem neuen Label „made at home“ führte. Viele Bürgerinnen und Bürger nutzen Vergleichsportale, auf denen Produkte und Dienstleistungen nach Nachhaltigkeits-, Diversity-, Fairness- und Regionalitätskriterien gerankt werden. Konsumsiegel und EU-Zertifizierungen genießen in der Gesellschaft einen hohen Stellenwert – und machen es insbesondere beim Online-Shopping durch vorinstallierte Plug-ins, Apps und Filter möglich, nach Nachhaltigkeitskriterien einzukaufen. Zudem nutzen Verbraucherinnen und Verbraucher ganz gezielt soziale Medien, um Druck auf Unternehmen aufzubauen, die ihrer Ansicht nach nicht nachhaltig genug agieren.

Das „Leitbild Purpose Economy“ in diesem Szenario

Im Szenario „Nachhaltiges Umsteuern“ kommt das „Leitbild Purpose Economy“ in den allermeisten Aspekten tatsächlich zum Tragen. Die Ausrichtung am Paradigma der Nachhaltigkeit schafft Rahmenbedingungen, die sinnstiftend wirkende Organisationsstrukturen erleichtert Regulierung, Anreizsysteme und gesellschaftlicher Druck führen in diesem Szenario zu einer Art „Moralisierung“ der Wirtschaft. Der unternehmerische Zweck muss im Sinne der Nachhaltigkeit ausgestaltet sein.

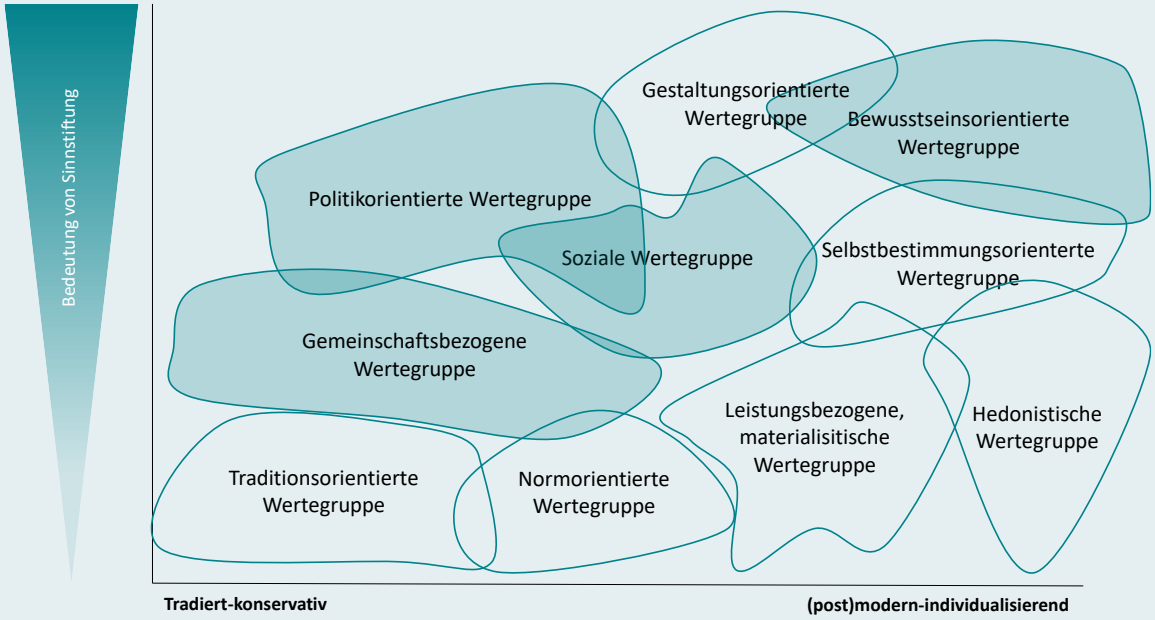
Allerdings steht in diesem Szenario die Selbstverwirklichung in der Freizeit im Vordergrund, eine allumfassende „Sinnerfüllung“ durch den Beruf ist in diesem Zukunftsbild nicht angelegt. Gleichwohl kann es gerade sowohl bei intrinsisch motivierten Gründerinnen und Gründern als auch bei Menschen, die sich stark mit ihrer Tätigkeit identifizieren, zu starken Überschneidungen zwischen Arbeits- und Privatleben kommen. Die Ausrichtung an ökologischer Nachhaltigkeit kann Zielkonflikte mit Aspekten sozialer Nachhaltigkeit erzeugen – insbesondere dort, wo Menschen infolge von Strukturwandlungsprozessen eine (kulturelle) Abwertung ihrer bisherigen Tätigkeiten oder gar Entlassungen erleben.

- **Primat der Stakeholder Values:** Die im Szenario beschriebenen Entwicklungen bedeuten einen Bruch mit dem Investitionssystem, wie wir es heute kennen. Aufgrund der Pluralität von Rechtsformen ist jedoch keine einheitliche Aussage zu treffen. Die Neuausrichtung der Wirtschaft bringt jedoch vielerorts eine Integration der Interessen der unmittelbaren Stakeholder mit sich.
- **De-Anonymisierung der Wirtschaftskreisläufe und Finanzströme:** Dieses Szenario bedeutet eine klare Entwicklung der Wirtschaft hin zu mehr Transparenz. Finanzmarktexzessen und anonymen Investitionen, die auf Gewinnmaximierung und quantitatives Wachstum abzielen, soll in diesem Szenario Einhalt geboten werden. Stattdessen ist wirtschaftliches Handeln mit Verantwortlichkeiten im Sinne der Nachhaltigkeit verbunden.
- **Entwicklung von partizipativen Entscheidungsstrukturen:** In diesem Szenario ist die Entwicklung von dezentralen partizipativen Entscheidungsstrukturen in vielen Unternehmen ein Teil des Wandels, dieser muss aber nicht zwangsläufig geschehen. Vielmehr nutzen Bürgerinnen und Bürger gesellschaftliche Diskurse und soziale Medien, um die Wirtschaft mitzugestalten. Die Gesellschaft wird zu einer Art zweitem Aufsichtsrat.
- **Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten:** Ein zentrales Merkmal dieses Szenarios ist ein großer Möglichkeitsraum für Individuen, ihr persönliches Potenzial auszuschöpfen. Dies muss aber nicht zwangsläufig im ökonomischen Kontext geschehen. Allerdings ist es in diesem Szenario wahrscheinlich, dass durch die starke Verbreitung von Prinzipien des New Work und partizipativen Strukturen vermehrt Organisationsformen entstehen, die eine große persönliche Entfaltung am Arbeitsplatz ermöglichen.
- **Verantwortlicher Umgang mit natürlichen und menschlichen Ressourcen:** Dies ist in diesem Szenario ein zentrales Ziel und deckungsgleich mit dem Leitbild. Dabei gilt auch hier der bereits oben erwähnte mögliche punktuelle Zielkonflikt zwischen ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass viele Aspekte des „Leitbilds Purpose Economy“ in diesem Szenario verwirklicht werden – und das Leitbild hier eine hohe ökonomische und unternehmerische Relevanz aufweist.

Die einflussreichen Wertegruppen in diesem Szenario

Abbildung 27: Dominante Wertegruppen im Szenario „Nachhaltiges Umsteuern“



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Das Szenario „Nachhaltiges Umsteuern“ offeriert einen Möglichkeitsraum, der für unterschiedliche Wertegruppen eine gestaltende Rolle im gesellschaftlichen Werte- und Tugendkanon ermöglicht.

- So zeigt sich etwa eine höhere Bedeutung **gemeinschaftsbezogener Werte,** die auf die Zusammengehörigkeit von Gruppen oder auch ganzer Gesellschaften abzielen. Der allgemeine Zusammenhalt, die soziale Hilfsbereitschaft und die Toleranz gegenüber anderen stehen im Vordergrund. Solidarität, Gleichheit, (Gerechtigkeit, auch Generationengerechtigkeit sowie Toleranz bzw. Respekt gegenüber den Mitmenschen) sind prägende Wertegrößen. Dieser Solidaritätsgedanke äußert sich u. a. etwa auch in der zumeist uneingeschränkten Akzeptanz nachhaltiger ökonomischer Implementierungen (beispielsweise Cradle-to-Cradle, Commons und Allmende, Modern Monetary Theory, R-ISEW) in vielen Lebensbereichen.
- Vor diesem Hintergrund nimmt auch die Bedeutung von Achtsamkeit durch eine stärker **bewusstseinsorientierte Lebensführung** merklich zu. Gleichermaßen wird Rücksicht genommen auf die eigene Spiritualität in Verbindung mit dem körperlichen Wohlbefinden und die unmittelbare Umwelt. Dem Credo, sich in der persönlichen Nachhaltigkeit von seinen Gefühlen leiten zu lassen, wird durch Selbstverwirklichung abseits des beruflichen Lebens Ausdruck verliehen.
- In den sich entwickelnden partizipativen Entscheidungsarchitekturen des gesellschaftlichen wie beruflichen Miteinanders kommen verstärkt **politikorientierte Werte** wie Engagement, Partizipation und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme zum Tragen. Dabei erfahren sowohl Eigenverantwortung als auch Verantwortungsbewusstsein im Handeln gegenüber der Gemeinschaft merklichen Auftrieb.
- Sinnstiftung findet zudem Ausdruck in **sozialen Werten.** Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit spielen sowohl auf der Makroebene, etwa bei Tarifverhandlung oder der Frage nach der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen und dem Rückkehrrecht für Frauen, eine Rolle als auch auf der Mesoebene, in der Familien und Freundschaften nach wie vor natürliche Rückzugsräume bereitstellen.

5.2 Szenario 2: „Wachstum und Wettbewerb“

Das Szenario

Die deutsche Wirtschaft durchlebt eine lang anhaltende Wachstumsphase in einem Umfeld, das von einem harten, dynamischen und rastlosen Wettbewerb geprägt ist. Die hohe Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft ist nicht nur auf ihre Innovationskraft zurückzuführen, sondern auch auf signifikante Aufhol-effekte bei der Digitalisierung. Dies betrifft sowohl die Fähigkeit, datenbasierte Geschäftsmodelle zu implementieren, als auch den erfolgreichen Aufbau eigener technologischer Infrastrukturen im europäischen Kontext. Schlüsselindustrien wie die Automobilbranche gelten in der E-Mobilität weltweit als führend, müssen diese Führungsposition aber immer wieder aufs Neue behaupten. Insbesondere die Konkurrenz aus dem asiatischen Raum hat in den vergangenen Jahren noch einmal deutlich zugenommen – begleitet von einem politischen Systemwettbewerb zwischen demokratisch-marktwirtschaftlichen und staatskapitalistisch-autoritären Nationen, die der chinesischen Einflusssphäre zuzuordnen sind. Die Seidenstraße nimmt neue Wege, während sie anderorts zur Sackgasse wird.

Verschärft wird dies durch die Tendenz zu einer Stärkung von regionalen Wirtschafts- und Handelsallianzen mit Skaleneffekten nach dem Vorbild der EU. Dies geschieht auch mit dem Ziel, Gegengewichte zum riesigen chinesischen Binnenmarkt zu bilden und globale Oligopole einzelner sogenannter Megafirmen einzudämmen, die es geschafft haben, eigene Ökosysteme aus Logistiksparte, E-Commerce, sozialen Medien, Produktion und Bezahlsystemen aufzubauen. Diese Ökosysteme bestehen meist nur regional. Die regionalen Allianzen operieren daher in einem Spannungsfeld aus verdecktem Protektionismus und Freihandel, da vielerorts regionale Champions geschaffen werden sollen, zugleich aber der Handel zwischen den Regionalbünden ausgebaut werden soll, um Wachstum zu generieren. Der Kampf um Einfluss zeigt sich auch auf den afrikanischen und lateinamerikanischen Wachstumsmärkten, die dort entstehenden neuen Mittelschichten sind auch für die deutsche Wirtschaft als neue Zielgruppen sehr interessant. Zugleich versucht die europäische Wirtschaft so weit wie möglich rohstoffsouverän zu agieren. So kommen beispielsweise seltene Erden vor allem aus Grönland nach Deutschland, Silizium wird u. a. im Oberrheingraben abgebaut, und in Sachsen ist eine leistungsfähige Halbleiterindustrie entstanden. Doch die Jahre des Wachstums haben auch die Rohstoffbedarfe derart anwachsen lassen, dass sogar lunarer Bergbau als Option gilt, um Rohstoffe wie Gold, Platin, Rhenium oder Helium-3 vom Mond auf die Erde zu bringen.

Die Wirtschaft läuft heiß. Die Erde aber auch.

Das Tempo des Fortschritts und die Dynamik der Veränderung sind immens. Start-ups in den Bereichen KI, Biotechnologie und Gentechnik boomen. Aber auch „alte“ Branchen wie die Bauwirtschaft und der Finanzsektor zählen zu den Wachstumstreibern, wobei die Finanzmärkte als hochgradig volatil und vulnerabel gelten. Der Ausbau erneuerbarer Energien gewinnt zwar an Dynamik, reicht aber bei Weitem nicht aus, um den Energiehunger der Unternehmen zu stillen. Die Folge: Fossile Energieträger bleiben weiter wichtig, um das Wachstum nicht abzuwürgen. Zudem wird sowohl Solarstrom aus Südeuropa als auch Atomstrom aus anderen EU-Staaten importiert. Durch das Zusammenwirken all dieser Faktoren läuft nicht nur die Wirtschaft heiß, sondern auch der Planet. Die globalen Durchschnittstemperaturen steigen von Jahr zu Jahr an. Extremwetterereignisse und beinahe unerträgliche Hitzesommer mit örtlich bis zu 45 Grad im Südwesten Deutschlands setzen auch der Wirtschaft zu. Immer wieder kommt es im Sommer zu lokalen Wasserknappheiten, die auch die Produktion

bedrohen. Firmen beginnen, an Nord- und Ostsee eigene Meerwasserentsalzungsanlagen zu bauen. Bekenntnisse zur Klimaneutralität verpuffen. In Hintergrundgesprächen geben Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter unumwunden zu, dass sie sich hinsichtlich des Klimawandels in einer Situation befinden, die in der Spieltheorie als Gefangenendilemma bezeichnet wird. Denn die Befürchtung ist groß, dass ein klimagerechter Umbau der Wirtschaft zwangsläufig kurzfristige Einbußen bei der Wettbewerbsfähigkeit mit sich bringen dürfte und einige Branchen in Bedrängnis bringen würde – und ein solches Vakuum schnell von Mitbewerbern aus anderen Weltregionen gefüllt würde. Hinzu kommt, dass konkrete Umsetzungsvorschläge zu mehr Klimafreundlichkeit vom Wahlvolk nicht entsprechend goutiert werden und nicht mehrheitsfähig sind. Zu groß ist die Sorge vor einer Schwächung der deutschen Wirtschaft im globalen Wettbewerb. Dabei leiden immer mehr Menschen unter den Folgen des Klimawandels, gerade in den Sommer und Frühlingsmonaten ist die Hitzebelastung teils immens. Auch die Landwirtschaft muss sich neu ausrichten. Klimaanlagen für Privatwohnungen entwickeln sich zum Verkaufsschlager – und befeuern den Energiehunger. Die Rückversicherungsprämien für Firmen gegen Folgen von Extremwetter steigen deutlich.

Für die Firmen bedeutet das hochdynamische ökonomische Umfeld einen permanenten Anpassungsprozess. „Nichts ist so alt wie die Innovation von heute“ lautet ein gern zitiertes Bonmot. Business-Ökosysteme und Geschäftsmodelle sind einem stetigen Wandel unterzogen. Auch bei den Belegschaften ist der Druck zur Anpassung hoch, das Wort von der „Work-Learn-Life-Konvergenz“ macht die Runde. Der Markt für Fortbildungen boomt, nicht zuletzt deswegen, weil nun auch Jobs im mittleren Management von Automatisierungswellen bedroht sind – KI hat in vielen Büros Einzug gehalten und ist dort nicht mehr wegzudenken. Arbeitszeitverkürzungen sind kaum noch Gegenstand von Tarifverhandlungen, und Sabbaticals fristen ein Nischendasein. Die Implementierungen agiler Arbeitsweisen dienen vor allem der Erzielung von Effizienzgewinnen. Nicht alle können mit diesem Tempo Schritt halten. Die Zahl der Krankschreibungen wegen Erschöpfungssymptomen schnellt in die Höhe, ebenso wie die Kosten für entsprechende Behandlungen im Gesundheitswesen.

Wer einmal längere Zeit abgehängt ist, schafft jedoch selten den Wiedereinstieg in den Beruf. Die Sockelarbeitslosigkeit bleibt trotz boomenden Arbeitsmarkts hoch, weil die Kompetenzen vieler Arbeitssuchender nicht mit den Suchkriterien der Firmen übereinstimmen. Vielmehr wird global nach entsprechenden Kandidatinnen und Kandidaten gesucht. Fachkräftemangel in entscheidenden Unternehmenspositionen gilt als ein zentrales Wachstumshindernis, weswegen sich der globale Wettbewerb um gute Köpfe massiv verschärft hat. Die Folge sind stetig steigende Gehälter für Hochqualifizierte bei gleichzeitig wachsendem Niedriglohn-Dienstleistungssektor.

Nicht nur der globale Konsum hat durch neu entstandene Mittelschichten in Asien, Afrika und Lateinamerika zugenommen, auch der europäische Binnenkonsum trägt durch die gestiegene Kaufkraft zum Wachstum bei. Der hybride Einzelhandel, der Online- und Offlinewelten verbindet, boomt. In diesem Zuge verschärft sich allerdings auch die schon lange bestehende Plastikmüllproblematik, für die händeringend neue Lösungsansätze gesucht werden.

Das „Leitbild Purpose Economy“ in diesem Szenario

Im Szenario „Wachstum und Wettbewerb“ fristet das „Leitbild Purpose Economy“ ein Nischendasein bzw. dient höchstens als Inspiration für eine kleine Minderheit. Angesichts des hohen Wachstums und der Leistungsfähigkeit der deutschen Wirtschaft haben transformative ökonomische Ideen einen schweren Stand in der Debatte. Dabei ist der Wettbewerbsgedanke in vielen Unternehmen derart ausgeprägt, dass viele Unternehmensführungen davon überzeugt sind, dass eine Einführung sinnstiftender Organisationsformen mit einer Schwächung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit einhergeht.

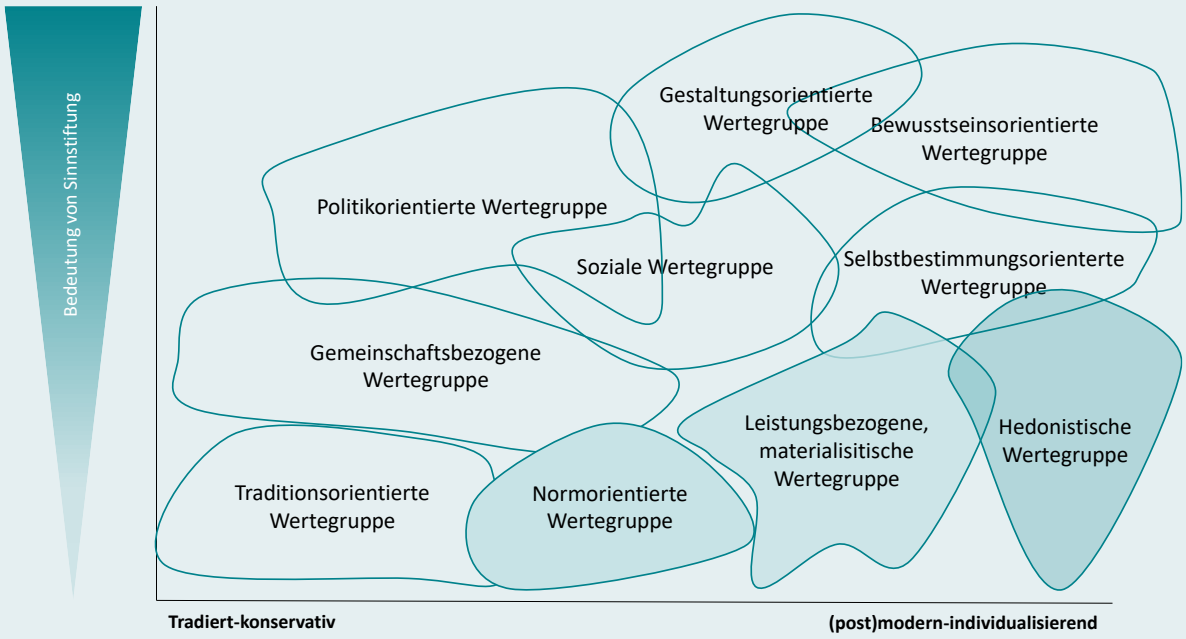
- **Primat der Stakeholder Values:** Im Szenario gibt es eine starke Betonung der unternehmerischen Freiheit, womit in diesem Zukunftsbild eine Vielzahl unterschiedlicher unternehmerischer Organisationsformen nebeneinander besteht. Dies bedeutet auch, dass die Prinzipien des Shareholder Value nicht an Relevanz verloren haben. Im Gegenteil, sie stellen nach wie vor eine wichtige Kapitalisierungsform für größere Unternehmen dar.

- **De-Anonymisierung der Wirtschaftskreisläufe und Finanzströme:** Durch die hohe Bedeutung von globalen Kapitalströmen, Finanzmärkten, ausländischen Investorinnen und Investoren und einem grenzüberschreitenden Shareholder Value sind in diesem Szenario keine ausgeprägten Tendenzen in Richtung einer De-Anonymisierung erkennbar.
- **Entwicklung von partizipativen Entscheidungsstrukturen:** Durch den hohen Wettbewerbsdruck fahren viele Unternehmen zweigleisig. Einerseits ermöglichen agile Prinzipien der Arbeitsorganisation einer stärkere Partizipation, jedoch nur auf Projektebene. Die zentralen unternehmerischen Entscheidungen werden in diesem Szenario zumeist in vertikalen Entscheidungsstrukturen von einigen wenigen getroffen.
- **Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten:** Die Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung ergibt sich in diesem Szenario nur, wenn persönliche Interessen mit dem Jobprofil übereinstimmen. Vielmehr steht die Anpassung an sich dynamisch wandelnde Arbeitsumgebungen und Kompetenzbedarfe im Vordergrund.
- **Verantwortlicher Umgang mit natürlichen und menschlichen Ressourcen:** Diesbezüglich gibt es keine Übereinstimmungen mit dem Leitbild, die nicht nachhaltige Ausbeutung der planetaren Ressourcen schreitet unvermindert voran. Der Wettbewerbsdruck überträgt sich auf alle Unternehmensbereiche, worunter insbesondere diejenigen, die mit dem hohen Tempo nicht Schritt halten können, zu leiden haben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das „Leitbild Purpose Economy“ in diesem Szenario so gut wie keine gesellschaftliche und ökonomische Rolle spielt.

Die einflussreichen Wertegruppen in diesem Szenario

Abbildung 28: Dominante Wertegruppen im Szenario „Wachstum und Wettbewerb“



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Die Wertelandschaft im Szenario „Wachstum und Wettbewerb“ ist vordergründig durch tradierte sowie individualistische Werte geprägt.

- So kommen **hedonistische Werte** wie die Lust und Freude am Leben (z. B. Lebensfreude, Abenteuer, Spaß, Neugierde, Aufregung) zum Tragen. Vordergründig setzt sich die egoistische, bisweilen exzessive Aufladung des Hedonismus durch. Materialistischer Hedonismus findet Bestätigung und Entsprechung in der gesellschaftlichen Entwicklung. Die Neuaufladung hedonistischer Werte vor dem Hintergrund eines sinnvollen Lebens fristet ein Schattendasein.
- Gleichermaßen sorgen **leistungsorientiert-materialistische Werte,** die allgegenwärtige Kulisse der notwendigen Wettbewerbsfähigkeit, Erfolg und der damit verbundene hohe Lebensstandard dafür, dass ökonomische Erfolgsmodell des Wachstums nicht infrage zu stellen.
- Die gesellschaftliche Lage wird zudem durch **normorientierte Werte** wie Sicherheit und Gesetzesakzeptanz stabilisiert. Neue Herausforderungen, gleichermaßen verursacht durch ein weiterhin global ungebremstes Wachstum (Handelsallianzen, Klimakrise) wie durch einen rapiden technologischen Fortschritt (KI, Biotechnologie), werfen ihre Schatten voraus.

5.3 Szenario 3: „Fokussierte Resilienz“

Das Szenario

Die deutsche Wirtschaft verzeichnet wieder spürbare Aufwärtstendenzen, nachdem sie in den 2020er-Jahren eine tiefe Talsohle durchschritten hat. Dabei zeigen sich die Effekte einer weitreichenden Neuausrichtung in Wirtschaft und Gesellschaft infolge der umfangreichen Krisenerfahrungen in den 2020er-Jahren. Dieser Umbau war ein Jahrzehnt zuvor kaum vorstellbar gewesen. Doch die Auswirkungen der massiven Wirtschaftskrise 2026 – infolge des Platzens der Immobilienblase in urbanen Ballungsräumen und Mittelstädten und einer neuerlichen Pandemie – sowie die immer spürbareren und sichtbareren Folgen des Klimawandels führten bei einer Mehrheit der Menschen und Unternehmen zur Überzeugung, dass ein „Weiter so!“ keine echte Option für die Zukunft mehr darstellt. Temporär auftretende Wasserknappheit, Extremwetterereignisse wie Hurrikans, steigende Arbeitslosigkeit, Ressourcenknappheit und fragile Lieferketten, Lockdown-Erfahrungen sowie eine Zunahme an Privatinsolvenzen im Zuge nicht bedienbarer Immobilienkredite erhöhten in starkem Maße die Krisensensibilität in der Bevölkerung und bei den Unternehmensführungen. Dazu gesellte sich eine weitverbreitete Angst vor den Folgen der Automatisierung und Digitalisierung, die eine allgemeine Technologieskepsis befeuerte – Digitalverbände beklagten „ein wenig förderliches gesellschaftliches Klima“. Auch die sprunghaft angestiegenen Zuschüsse zu den Rentenausgaben führten zu einer emotional geführten Debatte über die Leistungsgrenzen des sozialstaatlichen Modells. Die deutsche Wirtschaft ächzte Ende der 2020er-Jahre unter den vielfältigen Belastungen, insbesondere Großkonzerne verloren gegenüber ihren ostasiatischen und nordamerikanischen Konkurrenten an Boden. Plötzlich war von einer „Generation Krisenbündel“ die Rede, Forderungen nach einem grundsätzlichen Wandel wurden immer lauter.

Diese komplexe Krisengemengelage mündete Ende der 2020er-Jahre schließlich in einen breiten Diskurs über die Fragen, wie künftige Krisen besser bewältigt werden können, worin Lebensqualität bestehen sollte, wie der Sozialstaat der Zukunft aussehen und wie Technologie zukünftig genutzt werden sollte. Das Ergebnis war ein parteiübergreifender Konsens, dass Resilienz auf allen Ebenen erhöht werden sollte. Damit folgte Deutschland einem globalen Trend, da auch in vielen anderen Nationen Debatten zur Erhöhung der Resilienz zu beobachten waren. Die Neuausrichtung wurde sowohl von den einberufenen Bürgerräten, die zur breiteren Legitimation der Entscheidungsprozesse in allen Bundesländern einberufen wurden, als auch von den Sozialpartnern unterstützt. Zur Erhöhung der ökonomischen Resilienz wurden Konzepte mit Namen wie „Soziale Marktwirtschaft reloaded“ in die Debatte eingebracht – und nicht zufällig auch immer wieder Zitate wie dieses von Ludwig Erhard angeführt: „Ich will das Risiko des Lebens selbst tragen, will für mein Schicksal verantwortlich sein. Sorge du, Staat, dafür, dass ich dazu in der Lage bin.“ Diese ökonomischen Resilienzkonzepte vereinten die Gedanken einer Neugestaltung der sozialen Marktwirtschaft in einer digitalen Wissens- und Informationsgesellschaft sowie eines leistungsfähigen, unbürokratischen Staats, der Resilienzvorgaben nur dort einbringen soll, wo dies für die eigene Handlungsfähigkeit oder die Daseinsvorsorge in Krisensituationen unabdingbar ist.

Die übergreifende Verständigung über eine Neuausrichtung setzte neue Gestaltungskräfte frei. Kernstück dieser Transformation war die vollkommene Neugestaltung der Sozialsysteme durch die Einführung einer Basisgrundsicherung, die durch eine Wertschöpfungsabgabe finanziert wird. Durch diesen Ansatz sollten auch die verbreiteten Automatisierungsängste kanalisiert werden. Die Basisgrundsicherung wird an alle Personen mit dauerhafter Aufenthaltsgenehmigung in Deutschland ausgezahlt – ein Punkt, der insbesondere der EU-Kommission wichtig war, aber den Unmut rechtspopulistischer Kräfte erregte. Zugleich sind nun alle anderen Sozialtransfers über die Basisgrundsicherung abgedeckt; nur in berechtigten Härtefällen leistet der Staat – in diesem Fall die vor Ort prüfende Kommune – weitere Zahlungen. Zur Neuausrichtung gehört auch eine radikale Entbürokratisierung, durch die sich der Staat auf die Setzung klarer und einfacher Rahmenbedingungen beschränkt. Dadurch soll der Sozialstaat zukunftsrobuster, demografiefester und resilienter werden. Gleichwohl begleiteten den Umbau genügend kritische Stimmen. Sowohl solche, die einen radikalen Rückbau des Sozialstaats beklagten, als auch solche, die eine langfristige Finanzierbarkeit des Systems infrage stellten. Den

größten Kritikpunkt bildete allerdings die Anschubfinanzierung des neuen Systems, die über eine massive Neuverschuldung finanziert wurde, was – so die Kritik – in Widerspruch zur langfristigen Stärkung der Resilienz stünde.

Das „kollektive Experiment“ der konsequenten Ausrichtung am Resilienzparadigma hat weitreichende Auswirkungen auf Firmen und die Gesamtwirtschaft. Viele Unternehmen verschrieben sich nach den Krisenerfahrungen der letzten Jahre auch aus intrinsischer Motivation heraus einer Stärkung der Resilienz. Zudem erhoffen sie sich durch die neue Sozialstaatslogik eine Konjunkturspritze durch Bürokratieabbau und den Wegfall der Sozialabgaben auf Arbeitgeberseite, was sich den ersten Erfahrungen nach auch zu bewahrheiten scheint. Planungsmuster in den Unternehmen werden von der Jahresplanung auf eine mehrjährige Planung umgestellt, die bewusst mittels Szenariotechnik auf unterschiedliche Entwicklungspfade und potenzielle Krisen ausgerichtet ist. Auch bestehende Geschäftsmodelle werden in diesem Zusammenhang kritisch hinterfragt. „Resilience-driven Innovation“ gilt als das neue Zauberwort in den Entwicklungsabteilungen der Unternehmen – und bringt neue Geschäftsmodelle und Business-Ökosysteme hervor, beispielsweise bei Klimaanpassungstechnologien, Präventivmedizin oder dezentralen Cybersicherheitslösungen. Rund um die neuen Geschäftsmodelle entstehen auch neue Jobprofile bis hoch in die Topmanagement-Ebene, wo einige Firmen einen Chief Resilience Officer installieren. Zudem nimmt die Zahl der Firmengründungen zu. In den allermeisten Unternehmen setzt eine Dezentralisierungswelle ein, da dezentrale Organisations- und Infrastrukturen wegen ihres Beitrags zur Risikostreuung als resilienter gelten. Dies spiegelt sich auch darin, dass die Rolle der Kommunen gestärkt wird, da diese eigenverantwortlich die Umsetzung lokaler Resilienzmaßnahmen verantworten.

Zugleich stellt die Neuausrichtung aber einige Firmen und Banken vor große Herausforderungen, da manche bestehenden Geschäftszweige nicht den Resilienzkriterien genügen – und vollkommen neu strukturiert werden müssen oder gleich ganz wegbrechen. Auch der Aufbau eigener Kapazitäten zur Verringerung von Abhängigkeiten und globalen Lieferketten bringt zunächst große Investitionen mit sich, die viele Firmen – auch in gewissem Widerspruch zum Resilienzparadigma – nur über neue Verbindlichkeiten vornehmen können. Zudem werden Stimmen laut, die die neue Regionalisierung als verdeckten Protektionismus kritisieren. Gerade bei technologischer Infrastruktur ist die Abhängigkeit von US-amerikanischen oder vereinzelt auch chinesischen Anbietern besonders hoch. Mit der Ausrichtung an Resilienz und permanenter Krisenantizipation geht zudem eine neue Vorsicht einher, die im kurzfristigen Wettbewerb Nachteile gegenüber risikobereiteren Konkurrenten mit sich zu bringen scheint, worunter insbesondere die global operierenden Konzerne leiden. In der internationalen Wahrnehmung hat der Ruf Deutschlands als Wirtschaftsstandort in den 2020er-Jahren gelitten. Allerdings entspricht dies nicht den Tatsachen: Gerade der Mittelstand dient in der deutschen Wirtschaft mehr denn je als tragende Säule, weswegen das Land in der globalen Betrachtung oft zu schlecht wegkommt, da sich die internationalen Medien auf Großkonzerne konzentrieren. Deutsche Wirtschaftsvertreterinnen und -vertreter betonen deshalb gerne mit einem Augenzwinkern, dass „Hidden Champions“ ihren Namen nicht umsonst haben. Insgesamt zeigt die deutsche Wirtschaft seit Beginn der 2030er-Jahre wieder Aufwärtstendenzen – und damit die Dynamik, die sich die Befürworterinnen und Befürworter der Reformen erhofft hatten.

Die großen Wirtschaftsforschungsinstitute operieren mit eigenen Resilienzindizes, die berechnen, wie gut einzelne Branchen aktuell gegenüber externen Schocks aufgestellt sind. Als Vorbild dienen dabei die Stresstests für Banken. Auch die großen Rating-Agenturen arbeiten mit resilienzfokussierten Ratings. Resilienzfonds werden aufgelegt und finden starken Absatz an den Finanzmärkten, die aufgrund der Volatilität der vergangenen Jahre zunehmend Gefallen daran finden. Simulationen und Modellierungen, häufig mithilfe von digitalen Zwillingen, haben in diesem Kontext stark an Bedeutung gewonnen. Hier fließt eine Vielzahl von Parametern zur Berechnung ein – von der Vulnerabilität der IT-Infrastrukturen über die Abhängigkeit von außereuropäischen Lieferketten und dem Treibhausgas-Fußabdruck bis zu firmeneigenen Rücklagen. Dabei gibt es in den Fachdisziplinen immer wieder Streit darüber, welche Parameter für die Resilienzmessung wirklich relevant sind und welche nicht. Im Sinne der Resilienz wird auch das Kartellrecht strikt angewendet, um ein „Too big to fail“ zukünftig zu vermeiden. Im Zuge dessen kommt es auch zur Zerschlagung von Oligopolstrukturen.

Durch die Ausrichtung am Resilienzparadigma steigen vielerorts für ausgewählte Produkte und Services die Preise, da die Investitionen in resilientere Produktion und Infrastrukturen – beispielsweise die Rücknahme eigener Produkte zur Rohstoffwiederverwertung – eingepreist werden. Zudem gibt es aufgrund der Erfahrungen mit Extremwetterereignissen ein

spürbar gestiegenes Bewusstsein für klimafreundliche Produkte. Diese sind in der Regel jedoch deutlich teurer, sodass die Konsumforschung von der „Klimakonsumschere“ spricht, die es nur den Kaufkräftigeren erlaubt, klimabewusst einzukaufen.

Das „Leitbild Purpose Economy“ in diesem Szenario

Das Paradigma der Resilienz steht in einem gewissen Spannungsfeld mit dem „Leitbild Purpose Economy“, da Ersteres die (defensive) Vorbereitung und Reaktion auf äußere Einflussgrößen und Krisen einschließt, während eine Orientierung an Sinnstiftung (offensiv) einen anderen Zustand, der gar keine Krisen hervorruft, anstrebt. Resilienz besteht also in der konsequenten Vorbereitung auf Krisenereignisse, um während Krisen handlungsfähig zu bleiben und eine schnelle Erholung im Nachgang der Krise einleiten zu können. Wenn man so möchte, stehen in diesem Szenario die Vorstellung einer offenen, gestaltbaren (wie im Leitbild angelegten) und die einer geschlossenen, antizipierbaren Zukunft in Konflikt zueinander. Die grundlegende Haltung der Resilienz, widerstandsfähig mit Krisenereignissen umgehen zu können, ist qualitativ eine andere als die, durch Verhaltensänderung Krisen vermeiden zu wollen.

Dabei sind in diesem Szenario einige Ausrichtungen im Zuge der Resilienzstärkung durchaus mit dem Leitbild kompatibel, wenngleich diese auch aus einer anderen Motivation heraus angestrebt werden könnten. Zudem müssen nicht zwangsläufig gesamtgesellschaftliche Resilienz und unternehmerische Resilienz immer deckungsgleich sein. Da Resilienz immer wieder neu hergestellt werden muss, das Verständnis von Resilienz sich also in dynamischer Anpassung an externe Umfeldtreiber wandelt, kann es bei einem vorherrschenden Paradigma der Resilienz auch immer nur zu temporär gültigen Übereinstimmungen mit dem „Leitbild Purpose Economy“ kommen.

Das Szenario zeigt keine grundsätzliche Tendenz, dass das Leitbild von einer Mehrheit der Unternehmen implementiert wird. Gleichwohl ist es plausibel, dass einzelne Unternehmen versuchen könnten, ihre Resilienz durch die Ausrichtung am Leitbild der Sinnstiftung zu erhöhen.

Resilienz und Sinnstiftung verfügen über gewisse Schnittmengen. So können auch einzelne Unternehmen in diesem Szenario zu dem Schluss kommen, dass sie ihre Resilienz gerade durch die Ausrichtung an sinnstiftenden Organisationsformen und Geschäftsmodellen erhöhen. Befürwortende Stimmen einer „Purpose Economy“ würden dies auch gesamtwirtschaftlich geltend machen.

- **Primat der Stakeholder Values:** Diesbezüglich zeichnet sich im Szenario keine grundsätzliche Tendenz ab. Vielmehr ist denkbar, dass – je nach Unternehmensstrategie – sowohl eine Kapitalgewinnung durch Ausgabe von Anteilsscheinen als auch eine Abkehr vom Shareholder Value möglich ist. Sofern eine Abkehr im Unternehmen einer Erhöhung der Resilienz gleichkommt, so wird diese vollzogen, allerdings nicht aus der gleichen Motivation heraus wie im Fall einer grundsätzlich sinnstiftenden Organisationsform. Dies gilt insbesondere dort, wo Shareholder an kurzfristigen Gewinnmitnahmen interessiert sind, die den langfristigen Zielen des Unternehmens entgegenwirken könnten.
- **De-Anonymisierung der Wirtschaftskreisläufe und Finanzströme:** Hier gibt es starke Kongruenzen mit dem Szenario. So sorgen Rückverlagerungstendenzen und eine stärkere Regionalisierung der Produktion für kürzere Lieferketten, was auch eine De-Anonymisierung befördern könnte. Ebenso kann es im Sinne der Resilienz sein, dass Investorinnen und Investoren langfristig an Bord bleiben und keine schnellen Gewinnmitnahmen suchen. Auch hier könnte in der Logik des Szenarios im Ergebnis eine De-Anonymisierung stehen, die Motivationsgrundlage ist jedoch eine andere als beim Anstreben des Leitbilds.
- **Entwicklung von partizipativen Entscheidungsstrukturen:** Hier gibt es im Szenario keine ausgeprägte Tendenz. Vielmehr könnte es je nach Unternehmenskultur und -führung auch geschehen, dass partizipative Entscheidungsstrukturen in Krisensituationen eher hinderlich sind und daher die Resilienz schwächen.
- **Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten:** Diese Fragen spielen im Szenario eher eine untergeordnete Rolle. Die umfangreichen Krisenerfahrungen der 2020er-Jahre hatten New Work an vielen Arbeitsplätzen zu einem Luxus

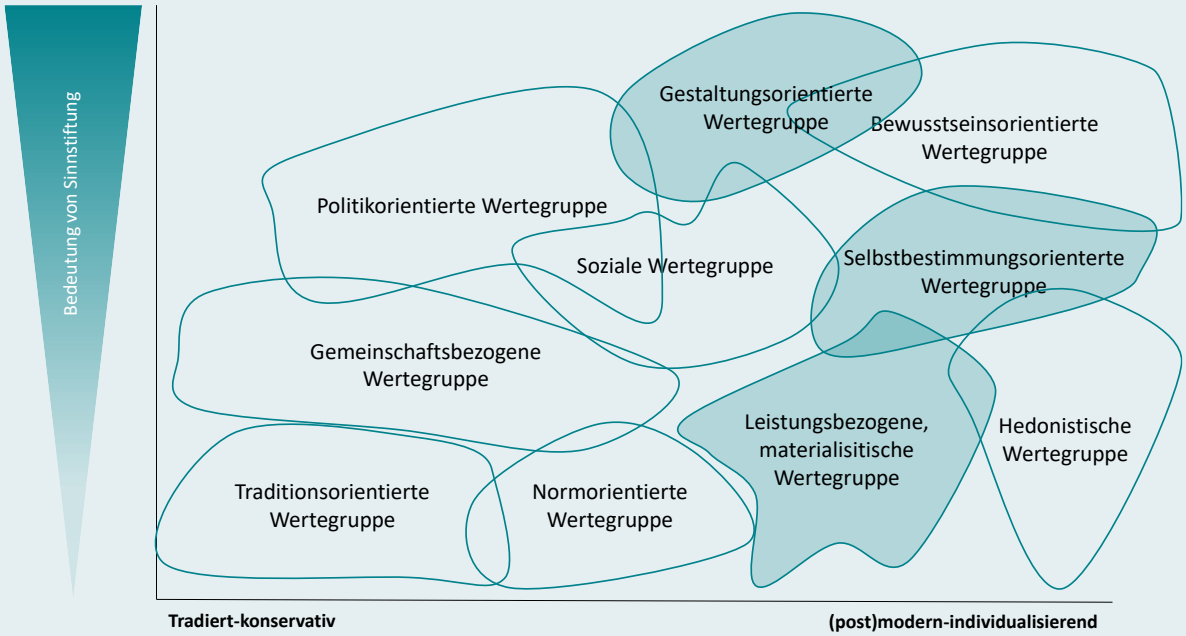
gemacht, sodass diese Fragen erst wieder mit der anziehenden Konjunktur in den 2030er-Jahren an Bedeutung gewinnen. Grundsätzlich ermöglicht die Zahlung einer Basisgrundsicherung – bei entsprechender bescheidener Lebensführung – das persönliche Ausprobieren im wirtschaftlichen Kontext.

- **Verantwortlicher Umgang mit natürlichen und menschlichen Ressourcen:** Gerade bezüglich des verantwortlichen Umgangs mit Ressourcen gibt es eine hohe Übereinstimmung mit dem Leitbild. Beide folgen der Logik der Anerkennung planetarer Belastungsgrenzen. Auch menschliche Belastungsgrenzen werden im Zuge einer Resilienzdebatte diskutiert. Dabei kann individuelle Resilienz einzelner Arbeitnehmender im Spannungsfeld mit gesamtwirtschaftlicher Resilienz stehen, da diese auch die Wettbewerbsfähigkeit im globalen Kontext im Blick hat und dabei individuelle Perspektiven ausblendet.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein „Leitbild Purpose Economy“, so wie es hier definiert wurde, in diesem Szenario nicht vorherrschend ist, da die Motivationslage eine andere ist. Jedoch könnten sich durchaus an vielfältigen Stellen Schnittmengen ergeben.

Die einflussreichen Wertegruppen in diesem Szenario

Abbildung 29: Dominante Wertegruppen im Szenario „Fokussierte Resilienz“



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

Im Szenario „Fokussierte Resilienz“ treten in der Gesellschaft aufgrund der vollzogenen Umgestaltungs- und Umdenkprozesse starke (post)moderne und individualisierende Wertekategorien dominierend hervor.

- So ist die Gesellschaft stark durch die **gestaltungsorientierte Werte** geprägt und zeigt sich offen, aufgeschlossen und kreativ gegenüber Innovationen und neue Technologien. Die zunehmende Technologisierung unseres Lebens führt indes auch zu einer kritischen Auseinandersetzung über das, was Technik darf. Die Offenheit bleibt zudem nicht bei technischen Errungenschaften stehen. Auch der Transformation der gemeinschaftlichen Sicherungssysteme (beispielsweise Sozial- und Generationsverträge) steht man offen gegenüber.
- Vor dem Hintergrund starker wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Dynamiken rücken aber auch **selbstbestimmungsorientierte Werte** vermehrt in den Vordergrund: freiheitliche Werte, die Selbstverwirklichung jenseits gesellschaftlicher Zwänge und Abhängigkeiten gewinnen an Popularität. Sinnstiftung wird mit Freiheit verwechselt – vielmehr wird Unabhängigkeit mit dem Primat eines selbstbestimmten Handelns im Kontext unterschiedlichster Lebensbereiche wie Familie, finanzieller Absicherung oder (politisch garantierter) Freiheitsrechte geschätzt.
- Gleichwohl propagiert eine dynamische Wirtschaft weiterhin auch die Bedeutung von **leistungsbezogenen materialistischen Werten,** etwa in Form des Erhalts gewohnter Lebensstandards, spiegelt diese aber an der Verantwortung für den schonungsvollen Umgang mit Ressourcen.

5.4 Szenario 4: „Agil auf Sicht fahrend“

Das Szenario

Die deutsche Wirtschaft agiert in von Instabilitäten und „verzwickten Problemen“ *(wicked problems)* gekennzeichneten Umfeldern. Die VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) ist längst zum geflügelten Wort jeder Debatte geworden. Sowohl die geopolitische als auch die geoökonomische Lage ist durch fehlende Ordnungsmuster charakterisiert. In der Wirtschaft spiegelt sich die Grundstimmung der Politik, angesichts der hohen Komplexität besser „auf Sicht zu fahren“. Agilität, iterative Verfahren und Quartalspläne bestimmen die Agenden in den Unternehmen. In der Presse ist von „Cha-Cha-Cha-Management“ die Sprache: vor, zurück, zur Seite und dann alles wieder von vorn. Die Grundhaltung in den Betrieben ist, dass jederzeit mit kurzfristigen Änderungen der Rahmenbedingungen gerechnet werden muss. Dagegen fehlt es an langfristigen Visionen und Lösungsansätzen, vielmehr bestimmen Stückwerk und Prozesspolitik das Gesamtbild. Die Fluktuation in den Führungsetagen ist hoch. Darüber hinaus fehlt es an verlässlichen Planungsdaten. Auch KI-basierte Prognosen, die eine Vielzahl unterschiedlicher Parameter bei der Modellierung berücksichtigen, genießen kein Vertrauen, da sie sich in der Vergangenheit zu oft als Fehlprognosen entpuppt haben.

Auch Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten im globalen und heimischen Marktumfeld sind ständige Wegbegleiter der Unternehmen: So ist es zwar einerseits überraschend gelungen, eine neue WTO-Runde abzuschließen und sogar nicht tarifäre Handelshemmnisse teilweise abzubauen. Andererseits scheitert eine effiziente Eindämmung des Klimawandels noch immer an nationalen Befindlichkeiten und einem fehlenden Konsens der Nationalstaaten. Gerade für international operierende Unternehmen bedeutet dies, sich mit einem Flickenteppich an nationalen Umweltvorgaben konfrontiert zu sehen. Dies hat in Deutschland zur Folge, dass der Unmut der immer stärker werdenden Graswurzelbewegungen, die sich für Umweltschutz engagieren, von Jahr zu Jahr wächst. Im Vergleich zu den frühen 2020er-Jahren ist der öffentliche Diskurs noch einmal deutlich emotionaler und lautstärker geworden und von oft unversöhnlichen Polarisierungen gekennzeichnet. Der Druck, den diese Graswurzelbewegungen in den sozialen Medien erzeugen (können), zwingt viele Unternehmen regelrecht dazu, Haltung zu beziehen. Dabei können diese allerdings nicht viel gewinnen, da die Einstellung der Aktivistinnen und Aktivisten gegenüber Firmen, insbesondere Konzernen und Wirtschaftseliten, oft von starkem Zynismus geprägt ist. Firmen und Politik wird von diesen Gruppen vorgeworfen, ihrer Verantwortung nicht gerecht zu werden und echten Wandel zu blockieren. In den weniger wohlhabenden Teilen der Bevölkerung gilt Nachhaltigkeit dagegen als etwas, das man sich leisten können muss. Sozialverbände warnen davor, dass mehr Klimaschutz durch monetäre Anreize und höhere Bepreisung auch mehr soziale Spaltung bedeuten würde.

Dabei ist es so, dass die Unternehmen längst mehr in nachhaltige Technologien investieren und auch entsprechende Geschäftsmodelle in diesen Bereichen entwickelt haben. Diese können jedoch nicht dazu beitragen, den Klimawandel effektiv einzudämmen, solange ein internationaler Konsens zur Eingrenzung fehlt. Bei der Digitalisierung ist die deutsche Wirtschaft in weiten Teilen noch immer abhängig von US-amerikanischen Anbietern, sodass die eigenen digitalen Geschäftsmodelle fast immer Schnittstellen zu den großen US-Konzernen aufweisen. Die deutsche Volkswirtschaft erreicht seit Jahren wie viele andere hochentwickelte Volkswirtschaften nur noch moderate Wachstumsraten, auch wenn einige deutsche Unternehmen, etwa im Maschinenbau oder auch der Produktionstechnik, nach wie vor als weltweit führend gelten. Es fehlen jedoch echte Impulse oder neue kaufkräftige Märkte für eine wirtschaftliche Belebung, vielerorts sind schlichtweg Marktsättigungen erreicht. Währenddessen gewinnt in der Debatte der Ansatz des „A-Growth“ an Bedeutung, sprich eine gewisse Gleichgültigkeit gegenüber der Tatsache, ob Wachstum erreicht wird oder nicht. Stattdessen sollten andere Parameter wie Lebens- und Arbeitsplatzzufriedenheit eine größere Rolle bei der tatsächlichen Bewertung der ökonomischen Gesamtsituation spielen. Gespeist wird diese Debatte auch durch die Entwicklung, dass bei einem Teil der Bevölkerung der Stellenwert von Arbeit deutlich abgenommen hat und dieser eine Verkürzung der Arbeitszeit anstrebt. Ein anderer, ebenso großer Teil der Bevölkerung sieht diese Entwicklung jedoch kritisch angesichts der unsicheren ökonomischen Rahmenbedingungen und orientiert sich am Leistungsprinzip. Letztere Gruppe ist auch bereit, privat Zeit und Geld für

Fortbildungen in die Hand zu nehmen. Zugleich sind Ängste vor Automatisierung weit verbreitet, Meldungen über Fortschritte bei KI und Robotik werden in der Bevölkerung eher skeptisch kommentiert. Für die Firmen bedeutet dies, dass Automatisierungen mit Umsicht vorgenommen werden müssen, da man sich sonst mit starken emotionalen Debatten in den sozialen Medien und Presse konfrontiert sehen könnte.

Die fehlende Planungssicherheit macht sich nicht nur in der Wirtschaft, sondern in allen gesellschaftlichen Bereichen bemerkbar. Es fehlen gemeinsame Narrative, wohin sich Deutschland, Europa oder auch die Welt entwickeln könnten. Der Visionslosigkeit eines Großteils der Gesellschaft stehen die Zukunftsbilder der kleinen, aber lautstarken Minderheit der Graswurzelbewegungen gegenüber, die eine weitreichende sozial-ökologische Transformation und eine Vervielfältigung der Anstrengungen beim Klimaschutz fordern. In diesem komplexen Umfeld hat sich die deutsche Wirtschaft dazu entschieden, eine pragmatische Vorgehensweise zu wählen, in der situativ entschieden wird, wie eine geeignete Lösung aussehen könnte.

Der Binnenkonsum hat sich leicht abgeschwächt, auch weil in einigen Teilen der Bevölkerung Konsum an Bedeutung verloren hat. Insgesamt ergibt sich bei den Konsummustern jedoch kein einheitliches Bild, da eine Vielzahl unterschiedlicher Vorstellungen von Konsumentinnen und Konsumenten – von preisbewusst bis nachhaltigkeitsorientiert – nebeneinander besteht.

Das „Leitbild Purpose Economy“ in diesem Szenario

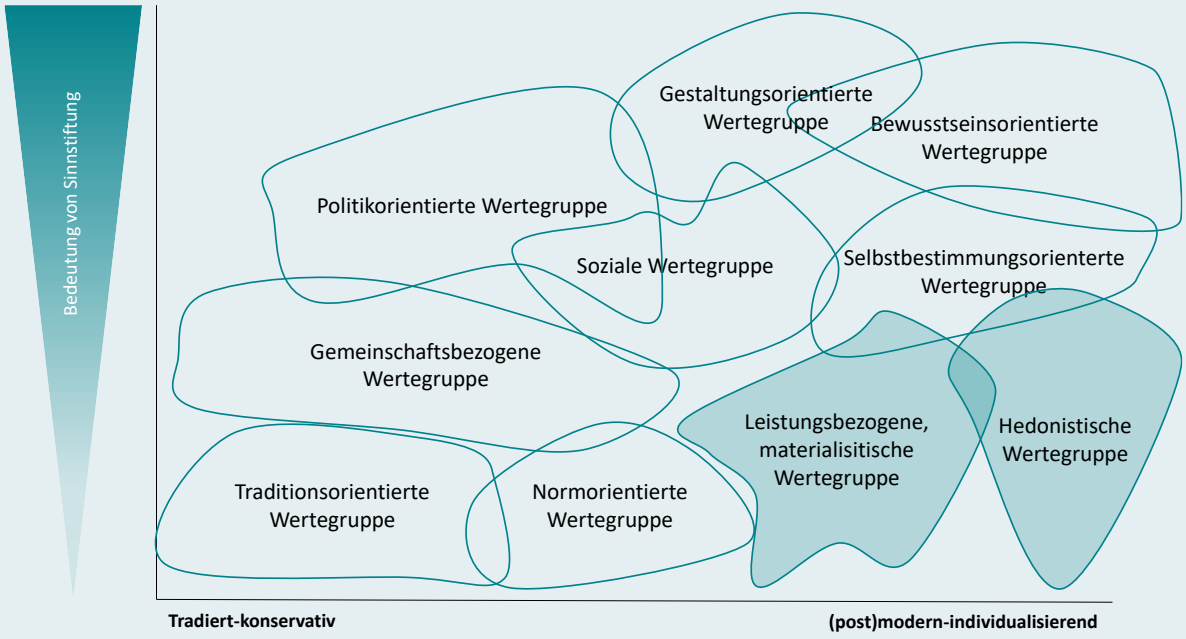
Der Grundgedanke der Agilität steht in gewisser Weise im Widerspruch zu einem festen Leitbild. Im Szenario „Agil auf Sicht fahrend“ übt das „Leitbild Purpose Economy“ nur auf eine kleine Minderheit eine große Strahlkraft aus. Dabei ist es in diesem Szenario gut vorstellbar, dass einzelne Unternehmen und Start-ups sich am Leitbild ausrichten, ohne dass dies großen Einfluss auf die Gesamtwirtschaft hätte. Eine Mehrheit der Unternehmen sieht es jedoch als zielführender an, pragmatisch kleine Schritte zu vollziehen, als eine (eventuell transformative) Ausrichtung des Unternehmens an sinnstiftenden Organisationsformen anzustreben.

- **Primat der Stakeholder Values:** Blickt man auf die Gesamtheit der deutschen Wirtschaft, so gibt es in diesem Szenario im Vergleich zu heute keine signifikanten Veränderungen hinsichtlich der Organisationsstrukturen von Unternehmen. Ein Paradigmenwechsel hin zu einem Primat der Stakeholder Values ist also nicht erkennbar, wenngleich es in diesem Szenario vereinzelt von Unternehmen so praktiziert werden kann.
- **De-Anonymisierung der Wirtschaftskreisläufe und Finanzströme:** Globale Finanzmärkte und internationale Kapitalströme haben in diesem Szenario weiterhin eine große Bedeutung, eine De-Anonymisierung spielt dabei keine Rolle.
- **Entwicklung von partizipativen Entscheidungsstrukturen:** In diesem Zukunftsbild ergeben sich durch die hohe Markkomplexität partizipative Entscheidungsstrukturen eher informell, als dass diese formal implementiert würden. Dies bedeutet, dass die weitverbreiteten agilen Prinzipien es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ermöglichen, sich auf Projektebene stark einzubringen. Dies kann durchaus zu Selbstwirksamkeitserfahrungen beitragen.
- **Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten:** In einem Umfeld, in dem Gestaltungskräfte grundsätzlich limitiert wirken, da insbesondere auf externe Ereignisse situativ reagiert wird, hat auch der Gedanke einer persönlichen Entfaltung am Arbeitsplatz einen schweren Stand.
- **Verantwortlicher Umgang mit natürlichen und menschlichen Ressourcen:** Dies bleibt im skizzierten Szenario gesamtwirtschaftlich gesehen eher eine Absichtserklärung denn gelebte Realität. Zwar werden Schritte in diese Richtung unternommen, diese entfalten aber nur begrenzt Wirkung.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein „Leitbild Purpose Economy“ in diesem Szenario so gut wie keine ausgeprägte Relevanz hat, einzelne Aspekte aber durchaus zum Tragen kommen könnten – wenn auch nicht vollumfänglich.

Die einflussreichen Wertegruppen in diesem Szenario

Abbildung 30: Dominante Wertegruppen im Szenario „Agil auf Sicht fahrend“



Quelle: eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

In der unsicheren Kulisse des Szenarios „Agil auf Sicht fahrend“ bestimmen vordergründig individualistisch geprägte Werte das Gesellschaftsbild.

- In einer Gesellschaft, die von Widersprüchlichkeiten und Mehrdeutigkeiten geprägt ist, helfen **leistungsbezogene materialistische Werte,** den Fokus nicht zu verlieren, wenn langfristige Planung kaum unmöglich ist.
- Aber auch exzessive **hedonistische Werte,** die Lust und Freude am Leben, ein „Carpe diem“, treten in einer planungsunsicheren Kulisse vermehrt in Erscheinung. Gleichwohl hat persönliche Entfaltung in der Arbeitswelt einen schweren Stand.

6 KERNBEFUNDE UND WEITERFÜHRENDE FRAGEN

6.1 Kernbefunde

Die Implementierung des definierten „Leitbilds Purpose Economy“ hätte weitreichende Implikationen für die Wirtschaft, wie wir sie heute kennen. Grundsätzlich ist der Ansatz einer „Purpose Economy“ von einem veränderten Verständnis von Wirtschaft begleitet – einem Verständnis, das viel stärker als bislang gleichermaßen den einzelnen Menschen mitzunehmen als auch planetare wie individuelle Belastungsgrenzen zu respektieren versucht. Genauer betrachtet bedeutet dies aber auch, dass eine Orientierung am „Leitbild Purpose Economy“ einen Umbau des Wirtschaftens nach sich zöge, infolgedessen manche bisherigen ökonomischen Erfolgsnarrative eine kulturelle Abwertung erfahren würden. Darüber hinaus sind viele Folgewirkungen einer derartigen Transformation noch nicht richtig abzuschätzen. Es ist davon auszugehen, dass eine grundlegende Neuausrichtung der Wirtschaft starke Folgen für zentrale ökonomische Rahmenparameter wie Kaufkraft, Gehaltsgestaltung, Wettbewerb, Wohlstand, Leistungsorientierung oder auch das Verhältnis von Staat und Markt hätte – Aspekte, die derzeit in der Transformationsdebatte noch nicht ausreichend thematisiert werden.

Zudem ist es evident, dass Transformationen Zeit benötigen. Eine Orientierung am „Leitbild Purpose Economy“ würde nicht über Nacht erfolgen, sondern Phasen der Koexistenz hervorbringen, in denen mehrere Leitbilder nebeneinander bestehen und um Deutungshoheit ringen. Dass sich eine von Purpose-Denken geprägte Ökonomie auch letztlich durchsetzt, gilt dabei keineswegs als gesichert. Gleichwohl dürfte die Frage des Sinnstiftenden im ökonomischen Diskurs zukünftig an Bedeutung gewinnen, da in einer stärker automatisierten und digitalisierten Zukunft sich die Frage nach dem Sinn von Arbeit für den Menschen neu stellt. Dabei zeigen die Erkenntnisse in der vorliegenden Studie, dass entsprechende Aushandlungsprozesse (teils im Kleinen) bereits begonnen haben und vielfältige Konzepte im Sinne eines „Leitbilds Purpose Economy“ bereits als mehr oder weniger schwache Zukunftssignale in der Gegenwart existieren und ihren Anspruch auf stärkere Berücksichtigung im Diskurs bereits zu erheben versuchen. Auffällig ist aber auch, dass das Verhältnis zur Technologie und den Funktionen neuer technischer Errungenschaften – einer Entwicklung, über deren Verlauf fast Einstimmigkeit besteht – in vielen Denkrichtungen einer möglichen „Purpose Economy“ recht vage bleibt, was sich auch in den explorativen Interviews spiegelte.

Gleichermaßen fände ein „Leitbild Purpose Economy“ in der Transformation des Ökonomischen nicht ihren Abschluss. Vielmehr ginge mit einer „Purpose Economy“ ein Holismus in der Durchdringung der Gesellschaft einher. Ein Leitbild würde zwangsläufig in unterschiedlichste gesellschaftliche Bereiche hineinwirken, gleichsam Strahlkraft auf andere Sektoren, wie etwa den Bildungsbereich, entfalten und bestimmte Werte und Tugenden auf- bzw. abwerten.

Dabei zeigt die Explorationsphase, dass der neue Begriff „Purpose Economy“ auch als Projektionsfläche für gesellschaftliche Veränderungswünsche genutzt wird – Wünsche, die sich an vielen Stellen mit den Erkenntnissen der CAPI-Befragung im

Kontext der Foresight-Studie „Zukunft der Wertvorstellungen von Menschen in unserem Land“ im Rahmen des Foresight-Prozesses des BMBF decken.[121] Dort erhielten als Wünsche für die Zukunft

- weniger Egoismus,
- die Steigerung der Hilfsbereitschaft untereinander,
- die Verringerung der sozialen Unterschiede,
- mehr Solidarität und Zusammenhalt,
- eine bürgernähere Politik,
- ein Bedeutungsgewinn der Familie,
- mehr Rücksicht auf Schwache sowie
- eine geringere Bedeutung von Geld und Materialismus

die meisten Nennungen. Viele dieser Elemente wurden in den explorativen Übungen der Studie auch den Vorstellungen von einer „Purpose Economy“ zugeordnet.

Vor diesem Hintergrund zeigt sich auch, dass die Leitmetapher des Sinnstiftenden großes Potenzial hat, kollektiv tragfähige Narrative zu erstellen. Was jedoch als sinnstiftend gilt, muss immer wieder neu ausgehandelt werden. Denn ein „Leitbild Purpose Economy“ ist kein Konstrukt, welches einmalig zu definieren und zu etablieren wäre. Vielmehr unterläge die neue Ökonomie einem kontinuierlichen demokratischen Aushandlungsprozess, in dem es auch marginalisierte oder nicht berücksichtigte Meinungen gibt. Gleichwohl muss eine „Purpose Economy“ den Spiegel der pluralistischen Gesellschaft bilden – nur dann könnte es auch wirklich als Leitbild wirken. Dies bedeutet gleichermaßen, dass das Leitbild nur dann Breitenwirksamkeit entfalten kann, wenn es auch ein Nebeneinander verschiedener Zugänge ähnlicher Stoßrichtung (konzentrische „Purpose Economy“) zulässt.

Schließlich wurde in der Exploration auch sichtbar, dass für das Konstrukt einer zukünftigen „Purpose Economy“ die Orientierung an Prinzipien der Nachhaltigkeit eine Conditio sine qua non zu sein scheint. Da davon auszugehen ist, dass der Klimawandel zukünftig auch Strukturwandel bedingen wird, bestehen hier starke Wechselwirkungen mit jeglichen Ansätzen einer potenziellen „Purpose Economy“. So legt die Exploration auch offen, dass eine sinnstiftende Ökonomie zudem große Schnittmengen mit Ansätzen einer gesteigerten Resilienz aufweist, jedoch die dahinterliegenden Motivationslagen – Krisenvermeidung vs. Widerstandskraft – starke Unterschiede aufweisen.

[121] Klaus, C. et al. (2020), S. 68.

6.2 Weiterführende Fragen

Die Untersuchungen der Studie haben weitere Fragen aufgeworfen, die im Rahmen der Studie zwar nicht beantwortet werden können, die aber mit Blick auf die Zukunft trotzdem als relevante Fragestellungen antizipiert und durchdacht werden sollten.

Zu diesen weiterführenden Fragen gehören:

- Könnte eine „Purpose Economy“ Generationenkonflikte befeuern, weil der Nachhaltigkeitsgedanke auch polarisierend wirkt, da jüngere Generationen den älteren Inaktivität bei der Klimafrage vorwerfen könnten? Was würde dies etwa für Belegschaften in den Betrieben bedeuten?

- Könnte eine „Purpose Economy“ bestehende Stadt-Land-Disparitäten verschärfen, weil Sinnstiftung als Thema primär in urbanen Bevölkerungsgruppen diskutiert wird? Oder könnte dies umgekehrt auch zu einer Wiederannäherung beitragen, wenn etwa der ländliche Raum eine wichtige Rolle in einer „Purpose Economy“ einnimmt?

- Ist der Wunsch nach einer „Purpose Economy“ nur ein temporärer, vom Zeitgeist geprägter Wunsch?

- Ist die „Purpose Economy“ wirklich neu oder nur eine (konsequente) Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft?

- Was bedeutet eine „Purpose Economy“ für die Wettbewerbsfähigkeit? Würde sie die deutsche Wettbewerbsfähigkeit stark schwächen, weil eventuell Anreizmechanismen fehlten, sich aktiv zu beteiligen? Oder hätte eine „Purpose Economy“ das Potenzial, Deutschland und Europa eine veränderte wirtschaftliche Eigenständigkeit zu verleihen?

- Wie würden sich Wertschöpfung und gegebenenfalls entsprechende Wertschöpfungsketten in einer „Purpose Economy“ verändern?

- Welche Risiken wären für den Standort Deutschland mit einer ökonomischen Transformation verbunden?

- Welche Rolle nehmen Technologien in einer „Purpose Economy“ ein?

- Könnte unter einem „Leitbild Purpose Economy“ ein sozialer Druck zur Sinnfindung entstehen, sodass Sinnfindung ein neues Leistungselement wird?

- Könnte Sinnstiftung in Zukunft stärker spirituell konnotiert werden und damit ein religiöses Vakuum in der Gesellschaft füllen?

7 QUELLENVERZEICHNIS

Accenture (2021). Generation P(urpose). Online unter: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-117/Accenture-Generation-P-urpose-PoV.pdf (abgerufen am 26.11.2021).

Aschenbrenner, J. (2020). The For-Purpose Enterprise: A Powershifted Operating System to Run Your Business. Hamburg: Tredition.

BBC (2021). Wealth increase of 10 men during pandemic could buy vaccines for all. Online unter: https://www.bbc.com/news/world-55793575 (Stand: 24.04.2021).

Bergmann, F. (1990). Neue Arbeit (New Work). Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis. In: Fricke, Werner (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik (S. 71–80). Bonn: Dietz.

Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiamt: Arbor.

Bleecker, J. (2009). Design Fiction. A short essay on design, science, fact and fiction. https://drbfw5wfjlxon.cloudfront.net/writing/DesignFiction_WebEdition.pdf

Böhme, G.; Böhme, R. (2021). Über das Unbehagen im Wohlstand. Berlin: Suhrkamp.

Bruce, A., Jeromin, C. (2020). Corporate Purpose in Action – Fallbeispiele aus der Praxis. In: Corporate Purpose – das Erfolgskonzept der Zukunft. Springer Gabler, Wiesbaden.

Commons-Institut (o. D.). Homepage von Commons Institut. Online unter: https://commons-institut.org/was-sind-commons (Stand: 02.06.2021).

Czarneki, S. (2019). Five kinds of purpose washing and the brands guilty of dong it. PR Week. Online unter: https://www.prweek.com/article/1663068/five-kinds-purpose-washing-brands-guilty-doing (Stand: 06.05.2021).

Deloitte (2020). The 2020 Deloitte Millennial Survey. Online unter: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/about-deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf (Stand: 15.06.2021).

DGB (2020). DGB-Index Gute Arbeit. Report 2020. Mehr als Homeoffice – Mobile Arbeit in Deutschland.

Drucker, P. (2018). The daily drucker. London: Routledge.

Dune, A.; Ruby, F. (2013). Speculative Everything. Boston: MIT University Press.

El-Menouar, Y. (2021). Die Freiheit und das Gemeinwohl: Wie Corona Deutschland spaltet und auch eint. Bertelsmann (Hrsg.). Online unter: https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2021/februar/die-freiheit-und-das-gemeinwohl-wie-corona-deutschland-spaltet-und-auch-eint#:~:text=Die Studie „Zwischen individueller Freiheit,zwischen verschiedenen gesellschaf (Stand: 15.06.2021).

Felber, C. (2018). Die Gemeinwohl-Ökonomie (6. Auflage). München: Piper.

Felbermayr, G. J.; Battisti, M.; Suchta, J. (2017). Lebenszufriedenheit und ihre Verteilung in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme. Online unter: https://www.ifo.de/DocDL/sd-2017-09-felbermayr-etal-lebenszufriedenheit-2017-05-11.pdf (Stand: 15.06.2021).

Fink, F. (2017). Die Frage nach dem Sinn. Serie „Zukunft der Organisation“ –Teil 2. Personalmanager, 1, 30–33. Online unter: https://www.neuwaldegg.at/publikationen/buecher-artikel/die-frage-nach-dem-sinn/ (Stand: 15.06.2021).

Fink, F.; Moeller, M. (2018). Purpose Driven Organisations: Sinn – Selbstorganisation – Agilität. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Frege, G. (1962). Über Sinn und Bedeutung. In: Patzig, G. (Hrsg.). Funktion, Begriff, Bedeutung. Fünf logische Studien (S. 38–63). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Freimuth, J.; Schädler, M. (2017). Chinas Innovationsstrategie in der globalen Wissensökonomie. Wiesbaden: Springer.

Freitag, M. (2007). Heimliche Herrscher. Manager Magazin. Online unter: https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-448696.html (Stand: 25.04.2021).

Gallup Engagement Index 2020 (2021). Arbeitsumfeld & Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie. Online unter: http://www.adriansidler.com/uploads/1/2/7/2/127276271/engagement-index-deutschland-2020.pdf (Stand: 15.06.2021).

GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (2018). ALLBUS/GGSS 1980–2016 (Kumulierte Allgemeine Bevölkerungsumfrage der Sozialwissenschaften/Cumulated German General Social Survey 1980–2016). Doi: 10.4232/1.13029.

GfK (2018). Yoga in Zahlen. Berufsverband der Yogalehrenden in Deutschland e. V. Online unter: https://www.yoga.de/site/assets/files/2433/bdy_yoga_in_zahlen_2018-02-09.pdf (Stand: 15.06.2021).

Grant, G. B. (2017). Exploring the possibility of peak individualism, humanity’s existential crisis, and an emerging age of purpose. Frontiers in Psychology, 8, 1478.

Goldin, I.; Kutarna, C. (2016). Die zweite Renaissance. Warum die Menschheit vor einem Wendepunkt steht. München: FinanzbuchVerlag.

Haese, M. (2015). Aktueller Begriff. Sharing Economy. Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag (Hrsg.). Online unter: https://www.bundestag.de/resource/blob/377486/21fc4300787540e3881dbc65797b2cde/sharing-economy-data.pdf (Stand: 15.06.2021).

Hammermann, A.; Stettes, O. (2013). Qualität der Arbeit – zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich. Online unter: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2013/117782/TR-2-2013-Hammermann-Stettes.pdf (Stand: 15.06.2021).

Hardering, F. (2020). Von der Arbeit 4.0 zum Sinn 4.0? Über das Sinnerleben in der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 46, 27–44. Doi: https://doi.org/10.1007/s11614-020-00439-4.

Hary, E. (2016). Insights: Scott Smith. Medium. Design Friction. https://medium.com/design-friction/insights-scott-smith-354d1b6cffd6#.jvxa0vu8c

Hightech-Forum (2020). Impulspapier: Zukunft der Wertschöpfung. Online unter: https://www.hightech-forum.de/publication/wertschoepfung/ (Stand: 15.06.2021).

Höge, T.; Schnell, T. (2012). Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. Wirtschaftspsychologie, 1, 91–99.

Hortulanus, R.; Machielse, A.; Meeuwesen, L. (2006). Social isolation in modern society. London: Routledge.

Hurst, A. (2016). The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World (2. Edition). Fort Worth: Elevate.

IFO (2018). Die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Arbeitsmarkt in Bayern bis 2030. Online unter: https://www.ihk-muenchen.de/ihk/documents/Digitalisierung/Arbeit40/Digitalisierung-Arbeitsmarkt_final.pdf. (Stand: 15.06.2021).

Imperative, New York University (2015). 2015 Workforce Purpose Index. Online unter: https://cdn.imperative.com/media/public/Purpose_Index_2015 (Stand: 15.06.2021).

Inayatullah, S. (1990). Deconstructing and reconstructing the Future. Predictive, cultural and critical Epistemologies. Futures, 22 3(2), pp. 115–141.

Inayatullah, S. (1998). Causal Layered Analysis. Poststructuralism as Method. Futures, 30, 8, 815–829.

Inayatullah, S. (1999). Critical Futures Research, The Communication Centre, Queensland University Of Technology.

Inayatullah, S. (2004). Causal Layered Analysis: Theory, Historical Context, and Case Studies. In: Inayatullah, S. (ed.). The Causal Layered Analysis (CLA) Reader. Theory And Case Studies Of An Integrative And Transformative Methodology (pp. 1–52). Taiwan: Tamkang University Press.

Inayatullah, S. (2007). Questioning the Future, Methods and Tools for Organizational and Societal Transformation. Taiwan: Tamkang University Press.

Informationsdienst Wissenschaft (2020). Frühwarnsystem für Pandemien. https://idw-online.de/de/news750941

Jankowska, D. (2017). Educating educators and teachers in Poland under conditions of neo-liberal culture of consumption. Порівняльна професійна педагогіка (Comparative professional pedagogy), 7, 2, 27–28.

Jansen, S. (2020). Wie geht Konsumgesellschaft ohne Konsum? Online unter: https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2020/die-neue-konsumgesellschaft/wie-geht-konsumgesellschaft-ohne-konsum (Stand: 15.06.2021).

Kesternich, I.; Schumacher, H; Schwarz, S; Siflinger, B. (2020). IAB. Steigert sinnstiftende Arbeit die Be-reitschaft zum Lohnverzicht? Online unter: https://www.iab-forum.de/steigert-sinnstiftende-arbeit-die-bereitschaft-zum-lohnverzicht/?pdf=18260 (Stand: 15.06.2021).

Klaus, C. et al. (2020). Zukunft von Wertvorstellungen der Menschen in unserem Land. Prognos AG, Z_punkt (Hrsg.) Online unter:
https://www.vorausschau.de/SharedDocs/Downloads/vorausschau/de/BMBF_Foresight_Wertestudie_Kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Stand: 15.06.2021).

Klein, S.; Marbacher, L.; Wiens, M. (2018). Was ist Sinn, und was soll das hier alles überhaupt? Neue Narrative, 2, 4, 10–15.

Kollektiv Betriebe (o. D.). Homepage von Kollektiv Betriebe. Online unter: https://www.kollektiv-betriebe.org/infos/was-ist-ein-kollektivbetrieb/ (Stand: 02.05.2021).

Kraeger, P. (2017). Socioconomers: New Organizational Actors in Hybrid Corporations. In: Kraeger et al. (eds.). New Dimensions in Community Well-Being (pp. 217–230). Cham: Springer.

Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.

Luhmann, N. (2018). Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie (17. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

LinkedIn (2016). 2016 Global Report. Purpose at Work.The Largest Global Study on the Role of Purpose in the Workforce. Online unter: https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/purpose-at-work-global-report.pdf (Stand: 15.06.2021).

McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York: McGraw-Hill Book.

Meadows, D.; Meadows, D.; Randers, J.; Behrens III, W. (1972). The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome’s Project on the Predicament of Mankind. New York: Universe Books.

Metzger, G. (2019). KfW Research. Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische – 154.000 „junge“ Sozialunternehmer im Jahr 2017.

Meyer zu Heringdorf, K. (2021). Aktueller Begriff. Verantwortungseigentum. Wissenschaftliche Dienste Deutscher Bundestag (Hrsg.) Online unter: https://www.bundestag.de/resource/blob/819536/84aa44b5f21640731d1c6116e4a075ec/Verantwortungseigentum-data.pdf (Stand: 15.06.2021).

Mumme, T. (2019). Die Arbeit soll sinnstiftend sein. Warum Jobsuchende vom Chef mehr erwarten als nur Geld. Der Tagesspiegel. Online unter: https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/die-arbeit-soll-sinnstiftend-sein-warum-jobsuchende-vom-chef-mehr-erwarten-als-nur-geld/25215496.html (Stand: 06.05.2021).

Northeastern University D’Amore-McKim School of Business (2021). What is Conscious Capitalism, and How Does it Differ from Corporate Social Responsibility? Online unter: https://onlinebusiness.northeastern.edu/blog/what-is-conscious-capitalism-and-how-does-it-differ-from-corporate-social-responsibility/ (Stand: 02.06.2021).

O’Brian, D. et al. (2019). Purpose is everything. How brands that authentically lead with purpose are changing the nature of business today. Deloitte. Online unter: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html (Stand: 15.06.2021).

Perper, R. (2019). Microsoft Japan hat die 4-Tage-Woche getestet — mit verblüffenden Ergebnissen. Online unter: https://www.businessinsider.de/karriere/arbeitsleben/microsoft-japan-4-tage-woche-40-prozent-produktiver-2019-11/ (Stand: 15.06.2021).

Pickel, G. (2017). Niklas Luhmann und die Funktion der Religion in der modernen Gesellschaft. In: Hidalgo, O.; Polke, C. (Hrsg.). Staat und Religion (S. 383–396). Wiesbaden: Springer VS.

Pfaller, S.; Gaupp, C. (2019). Fachkräftemangel: Wie Firmen um Bewerber buhlen. Bayerischer Rundfunk. Online unter: https://www.br.de/nachrichten/bayern/fachkraeftemangel-wie-unternehmen-um-bewerber-buhlen,RWI0sXz (Stand: 12. Februar 2021).

Piketty, T. (2016). Ökonomie der Ungleichheit. Eine Einführung. München: C. H. Beck.

Pinker, S. (2018). Aufklärung jetzt: Für Vernunft, Wissenschaft, Humanismus und Fortschritt. Eine Verteidigung. Frankfurt am Main: Fischer.

Porter, M. E. et al. (2011). Measuring shared value. How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. Cambridge: FSG.

Ramos, J. (2015). Transcendence of a Method: The Story Of Causal Layered Analysis. In: Inayatullah, S.; Milojevic, I. (eds.). Cla 2.0: Transformative Research In Theory And Practice. https://www.metafuture.org/cla%20papers/Ramos,%20Transcendence%20of%20a%20method%20-%20the%20story%20of%20causal%20layered%20analysis.pdf

Raworth, K. (2018). Die Donut-Ökonomie: Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört. München: Hanser.

Rey, C.; Bastons, M.; Sotok, P. (2019). Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world. Cham: Springer Nature.

Rozenthuler, S. (2020). Powered by Purpose. London: Pearson UK.

Reckwitz, A. (2019). Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. Berlin: Suhrkamp.

Rosling, H. (2019). Factfulness. Wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie ist. München: Ullstein.

Schürz, M. (2019). Überreichtum. Frankfurt am Main: Campus.

Seidl, I.; Zahrnt, A. (2010). Postwachstumsgesellschaft – Konzepte für die Zukunft (Band 87). Marburg: Metropolis.

SEND (2019). Deutscher Social Entrepreneurship Monitor 2019. Social Entrepreneuship Netzwerk Deutschland e. V. Online unter: https://www.send-ev.de/uploads/DSEM2019.pdf (Stand: 15.03.2021).

Simon, J. (2020). Selbstverantwortung im Unternehmen. Freiburg: Haufe.

Slaughter, R. A. (1997). Developing and applying Strategic Foresight. ABN Report, 5, 10.

Statista (2020a). Corona-Krise: Anteil der Belegschaft, der im Homeoffice arbeitete, aktuell arbeitet oder theoretisch arbeiten könnte in Deutschland im 2. Quartal 2020. Online unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1140049/umfrage/corona-krise-homeoffice-nutzung-und-potenzial/ (Stand: 12.04.2021).

Statista (2020b). Wie oft nehmen Sie sich Zeit zur inneren Einkehr, zur Meditation oder etwas ähnlichem? Online unter: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/274795/umfrage/haeufigkeit-von-meditation/ (Stand: 12.04.2021).

Statista (2020c). So verbreitet sind Meditations-Apps. Online unter: https://de.statista.com/infografik/24888/anteil-der-befragten-die-fuer-meditations-apps-gezahlt-haben/ (Stand: 12.04.2021).

Statista (2020d). Statistiken zum Thema Soziales Engagement. Online unter: https://de.statista.com/themen/655/soziales-engagement/ (Stand: 15.06.2021).

Sterling, B. (2013). Patently untrue: fleshy defibrillators and synchronised baseball are changing the future. Wired. https://www.wired.co.uk/article/patently-untrue

Suzman, J. (2021). Sie nannten es Arbeit. Eine andere Geschichte der Menschheit. München: C. H. Beck.

The Economist (2018). Choosing plan B. Danone rethinks the idea of the firm. Online unter: https://www.economist.com/business/2018/08/09/danone-rethinks-the-idea-of-the-firm (Stand: 06.03.2021).

The Major Oak (o. D.). A Social Innovation Engine. Online unter: https://themajoroak.com (Stand: 15.06.2021).

tóthgeglaubt (o. D.). gebildet glauben. leidenschaftlich denken. entspannt kommunizieren. Online unter: https://www.tothgeglaubt.ch/ (Stand: 15.06.2021).

Umweltbundesamt (2017). Grüne Produkte in Deutschland 2017. Marktbeobachtungen für die Umweltpolitik. Online unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/171206_uba_fb_gruneprodukte_bf_low.pdf (Stand: 15.06.2021).

Umweltbundesamt (2021). Konsum der privaten Haushalte. Online unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/dateien/infografik_konsum_2021-05-19.pdf (Stand: 15.06.2021).

VUCA Welt (o. D.). VUCA Welt. Mensch und Organisation im Einklang für wirksame Digitalisierung und Transformation. Online unter: https://www.vuca-welt.de/ (Stand: 15.06.2021).

Weber, M. (1904). Die Objektivität sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. Tübingen: J.C.B. Mohr.

Weckmüller, H. (2018) So sinnstiftend ist Arbeit heute. Online unter: https://www.haufe.de/personal/hr-management/new-work-so-sinnstiftend-ist-arbeit-heute_80_470690.html (Stand: 15.06.2021).

Wiedemann, C. S. (2019). Purpose-driven: employee engagement from a human flourishing perspective. Online unter: https://tigerprints.clemson.edu/all_dissertations/2349/ (Stand: 15.06.2021).

XING (2020). XING Gehaltsstudie 2019. Online unter: https://www.new-work.se/NWSE/Presse/2019_Gehaltsstudie/XING-Gehaltsstudie-2019-DE.pdf (Stand: 15.06.2021).

Z_punkt (o. D.). Megatrends. Der neue Blick auf die Dynamik des Wandels. Online unter: https://z-punkt.de/de/themen/megatrends (Stand: 06.05.2021).

Zu, L. (2019). Purpose-driven leadership for sustainable business: From the Perspective of Taoism. International Journal of Corporate Social Responsibility, 4, 1, 1–31.

8 ANHANG

Einbezogene Expertinnen und Experten

Themenpatinnen und Themenpate des BMBF Zukunftskreises

Prof. Dr. Martina Schraudner	Mitglied im BMBF Zukunftskreis, Vorständin bei acatech, Lehrstuhlinhaberin für Gender und Diversity in der Technik und Produktentwicklung an der TU Berlin, Leiterin des Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) des Fraunhofer IAO
Dr. Gesa Schönberger	Mitglied im BMBF Zukunftskreis, Geschäftsführerin des Heidelberger Instituts für Theoretische Studien (HITS)
Björn Theis	Mitglied im BMBF Zukunftskreis, Head of Corporate Foresight Evonik Industries AG
Geraldine de Bastion	Mitglied im BMBF Zukunftskreis, geschäftsführende Gesellschafterin des Beratungsunternehmens Konnektiv Kollektiv in Berlin

Interviewte Expertinnen und Experten

Prof. Dr. Dominik H. Enste	Leiter des Kompetenzfelds Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik am Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Professur an der TH Köln für Wirtschaftsethik und Institutionenökonomik
Prof. Dr. Silja Graupe	Professorin für Ökonomie und Philosophie, Leiterin des Instituts für Ökonomie und Vizepräsidentin der Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung
Johannes Gutmann	Gründer der Firma Sonnentor und Experte für Gemeinwohlökonomie
Dr. Ute Günther	Mitglied des BMBF Zukunftskreises; Vorstand von Business Angels Netzwerk Deutschland e. V. (BAND) und Vice President von Business Angels Europe (BAE)
Silke Helfrich †	Autorin, Forscherin und Aktivistin zu Gemeingütern und Commons, Mitgründerin des deutschsprachigen Commons-Instituts
Michael Hetzer	Geschäftsführer des familiengeführten Stiftungsunternehmens Elobau, Vertreter der Geschäftsleitung
Thomas Jorberg	Vorstandssprecher der GLS Gemeinschaftsbank, Mitglied im Hochschulrat der Ruhr-Universität Bochum
Maike Kauffmann	Researcherin am Think Tank der Purpose Organisation
Lasse Kroll	Podcaster, Sozialunternehmer und Berater zu den Themen New Work, Coworking, Social Entrepreneurship, Purpose Definition und nachhaltige Entwicklung

Uwe Lübbermann	Unternehmer, Gründer des Kollektivunternehmens Premium Cola, Referent und Autor, zudem Dozent an verschiedenen Hochschulen, darunter die Leuphana Universität Lüneburg, die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde und die Alanus Hochschule in Alfter
Dr. Lena Marbacher	Gründerin des Wirtschaftsmagazins Neue Narrative
Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel	Professor für Makroökonomie, insbesondere Geld- und Währungspolitik, psychologische Ökonomie und interdisziplinäre Glücksforschung an der Technischen Hochschule Nürnberg
Prof. Dr. Anne Sanders	Rechtswissenschaftlerin, Professorin an der Universität Bielefeld, Direktorin des Instituts für Familienunternehmen Ostwestfalen-Lippe (IFUn), Richterin auf Lebenszeit am Oberlandesgericht Hamm
Dr. Nese Sevsay-Tegethoff	Sozialökonomin und Geschäftsführerin des Roman-Herzog-Instituts, München
Dr.-Ing. Georg Wagener-Lohse	Experte für erneuerbare Energien im kommunalen Kontext, Vorstandsvorsitzender der Fördergesellschaft Erneuerbare Energien e. V. (FEE) und Vorstandsmitglied im Bundesverband Erneuerbare Energien
Prof. Dr. Angelika Zahrnt	Wirtschaftswissenschaftlerin und Systemanalytikerin, beschäftigt sich mit der Frage, welche Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft nötig sind, damit eine größere Unabhängigkeit vom Wirtschaftswachstum erreicht werden kann

Teilnehmende Expertinnen und Experten am Causal-Layered-Analysis-Workshop

Dr. Louis Strang, Universität zu Köln

Johanna Steinfeld, Goethe-Universität Frankfurt

Dr. Andreas Lingg, Universität Witten/Herdecke

Dr. Claudius Gräbner, Universität Duisburg-Essen/Johannes-Kepler-Universität Linz

Lukas Bäuerle, Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung Bernkastel-Kues

Teilnehmende Expertinnen und Experten am Schlüsselfaktoren-Workshop

Dr. Cornelia Frings, Johannes-Gutenberg-Universität Mainz

Bianca Blum, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Stefan Schwarz, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nürnberg

Lukas Bäuerle, Cusanus Hochschule für Gesellschaftsgestaltung Bernkastel-Kues

Johanna Steinfeld, Goethe-Universität Frankfurt

Dr. Joel Methorst, Helmut Schmidt Universität Hamburg

Dr. Anika Noack, Brandenburgische Technische Universität Cottbus

Dr. Annekatrin Meißner, Universität Passau

Ronny Ehlen, Universität Stuttgart-Hohenheim

Felix Nickel, FH Münster

Maike Buhr, Leuphana Universität Lüneburg

Sarah Delahaye, Unternehmerin

Teilnehmende Studierende am Design-Fiction-Workshop

Kristin Bauer

Elise Werner

Rike Sliz

Charlotte Kreiß

Lukas Zeymer

Sander Wintgens

Johannes van Deest

Brigitte Reiswig

Anton Diebenbusch

Isabel Reitz

Anne Haußmann

Anna Nagy

Sarah Kociok

Rafael Vinz

Marlene Troidl

Kyra Weidner

Christian Kamp

Anselm Wohlfahrt

Verena Gerhardus

Emilia Sonntag

Stefanie Putsch

Sebastian Foerster

Luisa Kaiser

Linn Könnecke

Raymond Francis Sandy

Ronja Ullrich

Hannah Heimes

Paula Schäfer

Jan Beer

Beschreibung verwendeter Datensätze in Kürze

EUROSTAT
Eurostat ist die Statistik-Behörde der EU. Ihr Ziel ist die Bereitstellung qualitativ hochwertiger statistischer Daten bzgl. Europa. Die Statistiken entstehen in Zusammenarbeit mit den nationalen Statistikbehörden. Diese Zusammenarbeit ist bekannt als European Statistical System (ESS) und beinhaltet zusätzlich statistische Behörden der European Economic Area (EEA) und der Schweiz. Eurostat koordiniert die statistischen Maßnahmen auf Ebene der Europäischen Union und insbesondere innerhalb der Kommission.

Statistisches Bundesamt
Das Statistische Bundesamt ist der führende Anbieter qualitativ hochwertiger statistischer Informationen über Deutschland. Es hat den Auftrag, statistische Informationen bereitzustellen und zu verbreiten. Diese Informationen müssen objektiv, unabhängig und qualitativ hochwertig sein. Die Bundesstatistiken stehen allen zur Verfügung: Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürgern.

Sie liefern die für die Willensbildung und die Entscheidungsprozesse in einer demokratischen Gesellschaft notwendigen statistischen Informationen und garantieren die Neutralität, Objektivität und wissenschaftliche Unabhängigkeit der Arbeiten sowie die vertrauliche Behandlung der überlassenen Einzeldaten.

Statista
Statista ist ein deutsches Onlineportal für Statistik, das Daten von Markt- und Meinungsforschungsinstitutionen sowie aus Wirtschaft und amtlicher Statistik auf Deutsch, Englisch, Spanisch und Französisch zugänglich macht. Nach Angaben des Unternehmens bietet die Plattform über 1.000.000 Statistiken zu über 80.000 Themen aus mehr als 22.500 Quellen in über 150 Ländern (Stand Mai 2021). Das Unternehmen gibt an, rund 170 Branchen mit seinen Inhalten abzudecken.

Es werden Statistiken und Umfrageergebnisse angeboten und in Diagrammen sowie Tabellen dargestellt. Zielgruppen sind vor allem Geschäftskunden, Lehrende und Forschende. Angebotene Daten berücksichtigen beispielsweise Werbung, Kaufverhalten oder einzelne Wirtschaftszweige. Nutzerinnen und Nutzer haben ebenfalls Zugriff auf den Digital Market Outlook, Consumer Market Outlook sowie Mobility Market Outlook, welche sich auf bevölkerungsstatistische und wirtschaftliche Daten stützen sowie detaillierte Einblicke in die Entwicklung des jeweiligen Markts aufzeigen. Detaillierte Analysen zu Konsumverhalten und Mediennutzung sind mit dem Global Consumer Survey möglich.

Neben zahlreichen Einzelstatistiken gibt es eine Studiendatenbank, welche über 41.000 Studien bereitstellt. Statista bietet auch die Möglichkeit, spezifische Untersuchungen über einen Analyse- und Recherchedienst in Auftrag zu geben sowie individuelle Infografiken, Videos oder Präsentationen und Publikationen zu erstellen.

OECD Stat
Die OECD ist seit Langem ein Innovator bei der Erhebung und Verbreitung von Statistiken und leistet einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung internationaler statistischer Standards. Die Sammlung und Analyse von Wirtschafts- und Sozialstatistiken aus den Mitgliedsländern und wichtigen Schwellenländern wird dezentralisiert und von der OECD-Statistikdirektion koordiniert.

OECD.Stat stellt das Datenarchiv der Organisation dar und bietet Zugang zu vollständigen Datenbanken für Nutzer, die ihre eigenen Tabellen erstellen und Extraktionen vornehmen wollen. Es bietet eine einzige Online-Plattform, auf der Nutzer Daten aus den vielen OECD-Datenbanken suchen und extrahieren können.

DGB Gute Arbeit Index

Der DGB-Index Gute Arbeit ist ein Indikator, der die Qualität der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten abbildet. Im Index wird eine Vielzahl von Informationen über die Arbeits- und Einkommensbedingungen der Befragten komprimiert und zusammengeführt. Die wissenschaftliche Methodik der Erhebung und der Ermittlung der Indexwerte, die seit 2007 zum Einsatz kommt, wurde im Jahr 2011 aktualisiert und weiterentwickelt. Grundlage für die Berechnung des Index ist eine repräsentative Umfrage unter den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern in Deutschland. Den Kern des dabei zum Einsatz kommenden Fragebogens bilden die 42 Fragen, die zur Ermittlung des DGB-Index Gute Arbeit herangezogen werden. Daneben werden eine Reihe weiterer arbeitswissenschaftlich relevanter Fragen gestellt, die z. T. jährlich neu in die Erhebung aufgenommen werden und nicht in die Indexberechnung einfließen. Um die Ergebnisse differenziert auswerten zu können, werden schließlich Fragen zu den soziodemografischen Merkmalen der Beschäftigten erhoben werden (Alter, Geschlecht, Einkommen etc.). Die 42 indexbildenden Fragen folgen einem spezifischen Befragungsprinzip. Sie erfassen einerseits die Intensität von Anforderungen und das Vorhandensein von Ressourcen, erheben von den Beschäftigten andererseits aber auch, wie sehr sie sich subjektiv belastet fühlen, wenn die entsprechenden Anforderungen auftreten bzw. die Ressourcen nicht oder nur in geringem Umfang vorhanden sind.

Gallup Engagement Index

Der Gallup Engagement Index ist Deutschlands renommierteste und umfangreichste Studie zur Arbeitsplatzqualität. Seit 2001 wird untersucht, wie hoch der Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber ist und damit ihr Engagement und die Motivation bei der Arbeit. Zentral bei den Untersuchungen ist die Frage, wie sich die emotionale Mitarbeiterbindung auf Leistung und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen auswirkt.

Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner

Kontakt Kampagnenbüro Strategische Vorausschau

Gustav-Meyer-Allee 25 | Gebäude 13/5
13355 Berlin Telefon: (030) 818 777 158
E-Mail: kontakt@vorausschau.de | presse@vorausschau.de
Internet: vorausschau.de

Ansprechpartner Zukunftsbüro

Michael Astor
Supervision und Gesamtprojektleitung bei der Prognos AG

Thomas Danneil
Projektleitung bei der Prognos AG

Dr. Christian Grünwald
Projektleitung bei der Z_punkt GmbH

Impressum

Herausgeber
Prognos AG
Europäisches Zentrum für Wirtschaftsforschung
und Strategieberatung
Goethestraße 85
10623 Berlin

Z_punkt GmbH The Foresight Company
Schanzenstraße 22
51063 Köln

Stand
November 2022
Druck
MKL Druck GmbH & Co. KG, Ostbevern

Text
Prognos AG
Z_punkt GmbH

Gestaltung
familie redlich AG –
Agentur für Marken und Kommunikation
KOMPAKTMEDIEN – Agentur für Kommunikation GmbH

Bildnachweise: keine

Diese Publikation wird von der Prognos AG und der Z_punkt GmbH kostenlos herausgegeben. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.