

BEAUFTRAGT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

NEUES LEITBILD „PURPOSE ECONOMY“?

Essay





Autorinnen und Autoren:

Dr. Christian Grünwald

Thomas Danneil

Dr. Elena Aminova

Victor Wichmann

Holger Glockner

Lea Oneko

Philipp Kürten

Michael Astor

Cordula Klaus

Max Irmer

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

Das Wichtigste in Kürze	2
1 AUF DEM WEG IN EINE „PURPOSE ECONOMY“?	4
1.1 Signale und Treiber einer veränderten Arbeits- und Wirtschaftswelt	7
1.2 Was ist eine „Purpose Economy“? Und was macht sie aus?	13
2 ALTERNATIVE ZUKÜNFTEN EINES LEITBILDS „PURPOSE ECONOMY“	16
Szenario 1: „Nachhaltiges Umsteuern“	18
Szenario 2: „Wachstum und Wettbewerb“	22
Szenario 3: „Fokussierte Resilienz“	26
Szenario 4: „Agil auf Sicht fahrend“	31
2.1 Kernbefunde: Was bringen die Veränderungen mit sich?	34
2.2 Weiterführende Fragen	35
Methodik	36
Quellenverzeichnis	37
Kontakt/Impressum	39

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umfrage unter Beschäftigten	5
Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow	8
Exkurs – (Sozio-)Ökonomische Statistiken mit Purposebezug	10
Exkurs – Beobachtbare Ansätze einer auf Purpose ausgerichteten Ökonomie	11
Exkurs – Wissenschaftliche Eingrenzung von „Purpose Economy“	13
Matrix: Übersicht der Kerncharakteristika eines „Leitbilds Purpose Economy“ in den Szenarien	17
Abbildung 3: Dominante Wertegruppen im Szenario „Nachhaltiges Umsteuern“	21
Abbildung 4: Dominante Wertegruppen im Szenario „Wachstum und Wettbewerb“	25
Abbildung 5: Dominante Wertegruppen im Szenario „Fokussierte Resilienz“	30
Abbildung 6: Dominante Wertegruppen im Szenario „Agil auf Sicht fahrend“	33
Abbildung 7: Methodik bei der Studienerstellung	36

Das Wichtigste in Kürze

Ziel und Aufbau der Studie

Die Studie „Neues Leitbild Purpose Economy?“ geht der Frage nach, inwieweit Sinnstiftung als tragfähiges Transformationsnarrativ der Mikro- und Makroökonomie dienen kann. Hierzu wurden zunächst Signale und Treiber einer sich im Wandel befindlichen Arbeits- und Wirtschaftswelt analysiert, bevor in einem zweiten Schritt eine Arbeitsdefinition eines möglichen Leitbilds „Purpose Economy“ erstellt wurde. Anschließend wurde dieses Leitbild an vier Szenarien gespiegelt.

Das vorliegende Essay bildet die Kurzfassung der Studie. Die Langfassung der Studie mit ausführlicher Erläuterung der Methodologie finden Sie zum Download auf vorausschau.de.

Was sind die Treiber einer „Purpose Economy“?

Purpose und Sinnstiftung erleben als neue Elemente der Arbeits- und Wirtschaftswelt derzeit einen Bedeutungszuwachs im öffentlichen Diskurs. Dabei verdeutlicht sich, dass mehr und mehr Job-suchende wie auch vor allem die jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mehr von ihrem Job erwarten als ein gutes Gehalt; vielmehr soll die Tätigkeit auch sinnbringend sein. So erfährt das Thema dann auch dadurch Relevanz, dass Unternehmen sich angesichts des drohenden oder bereits existenten Fachkräftemangels darum bemühen, neue Konzepte des Arbeitens und Schaffens wie etwa „New Work“ oder eben auch „Purpose“, in ihre Arbeitsorganisation zu implementieren. Diesbezügliche Fragen gehen dabei inzwischen aber weit über den eigentlichen Arbeitsplatz hinaus und berühren makroökonomische Fragestellungen nach der Gesamtausrichtung einer Wirtschaft. Die Annahme, dass Arbeit und Wirtschaft in Zukunft stärker sinnstiftend sein sollten, stellt daher im Kern ein ökonomisches Transformationsnarrativ dar, mit dem in der strategischen Vorausschau eine kritische Auseinandersetzung erfolgen sollte, da die jüngeren Generationen erst in den kommenden Jahren und Jahrzehnten ihren Einfluss auf die Arbeits- und Wirtschaftswelt vollumfänglich entfalten werden.

Design der Studie

Die vorliegende Studie nähert sich mit einem explorativen Design daher den Antworten auf die Fragen an:

- Woher rührt der Wunsch nach (mehr) „Purpose“ in Teilen der Gesellschaft (vgl. 1 Auf dem Weg in eine „Purpose Economy“)?
- Lassen sich die heterogenen Ansätze zu einem Leitbild zusammenfassen (vgl. 1.1 Signale und Treiber einer veränderten Arbeits- und Wirtschaftswelt)?
- Welche Aspekte und Ansätze sind Teil dieses Leitbilds (vgl. 1.2 Was ist eine „Purpose Economy“? Und was macht sie aus?)
- Wie tragfähig könnten diese Ansätze für eine Ökonomie der Zukunft sein (vgl. 2 Alternative Zukünfte eines Leitbilds „Purpose Economy“)?

Dabei stützt sich die Studie methodisch auf einen Mix aus explorativem Vorgehen und klassischen Erhebungs- und Analysemethoden. Maßgebliche Einflussfaktoren wurden von Expertinnen und Experten bewertet und in einem Szenario-Workshop hinsichtlich plausibler Entwicklungsoptionen durchleuchtet. Mittels morphologischer Analyse wurden die Ergebnisse abschließend in Szenarien überführt.

Arbeitsdefinition des Leitbilds „Purpose Economy“

Der Begriff „Purpose Economy“ ist definitorisch eng mit dem praxisphilosophischen Begriff von Sinn und Sinnstiftung verbunden und knüpft an bestehende Konzepte und Ideen des Gemein-sinns, des Utilitarismus sowie der zweckmäßigen Handlung an.

„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; dieses Maxime unterliegen alle Stakeholder gleichermaßen, die ökonomisch handelnd tätig sind und somit die Verantwortung auch auf der gesellschaftlichen Ebene tragen.

Ein Leitbild „Purpose Economy“ wird so durch folgende **Kerncharakteristika** näher bestimmt:

- Primat der Stakeholder Values
- De-Anonymisierung der Wirtschaftskreisläufe und Finanzströme
- Entwicklung von partizipativen Entscheidungsstrukturen
- Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten
- Verantwortlicher Umgang mit natürlichen Ressourcen und Menschen

Vier Szenarien für die 2030er-Jahre: Potenziale und Grenzen des Leitbilds

Die vier Szenarien „*Nachhaltiges Umsteuern*“, „*Wachstum und Wettbewerb*“, „*Fokussierte Resilienz*“ sowie „*Agil auf Sicht fahrend*“ zeigen, dass eine Implementierung des definierten Leitbilds „Purpose Economy“ kein Determinismus ist, sondern im Gegenteil auch Szenarien plausibel sind, in denen eine Implementierung scheitern könnte. Lediglich unter bestimmten ökonomischen Rahmenbedingungen könnte eine breitenwirksame Implementierung erfolgen, was wiederum starke Implikationen für die

Wirtschaft, wie wir sie heute kennen, hätte. Grundsätzlich folgt der Ansatz einer „Purpose Economy“ dabei den drei Säulen der **Nachhaltigkeit** (ökologisch, ökonomisch, sozial) als notwendige Bedingung – und ist daher von einem veränderten Verständnis begleitet, welches viel stärker als bislang gleichermaßen den einzelnen Menschen mitzunehmen als auch planetare wie individuelle Belastungsgrenzen zu respektieren versucht. Doch ist die Durchsetzungsfähigkeit eines Leitbilds „Purpose Economy“ stark an die Entwicklung des gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen **Diskurses** gekoppelt und enthält **keinen Automatismus**. Was als sinnstiftend gilt, muss immer wieder neu ausgehandelt werden.

Ein Leitbild „Purpose Economy“ ist daher kein Konstrukt, welches einmalig zu definieren und zu etablieren wäre. Vielmehr unterläge eine derartige neue ökonomische Ausrichtung einem **kontinuierlichen demokratischen Aushandlungsprozess**, in dem es auch marginalisierte oder nicht berücksichtigte Meinungen gibt. Auch ist 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. Gleichermäßen fände ein Leitbild „Purpose Economy“ in der Transformation des Ökonomischen nicht ihren Abschluss. Vielmehr ginge mit ihr ein Holismus in der Durchdringung der Gesellschaft einher. Ein Leitbild würde in unterschiedlichste gesellschaftliche Bereiche hineinwirken, **Strahlkraft auf andere Sektoren**, wie etwa den Bildungsbereich, entfalten und bestimmte Werte und Tugenden auf- bzw. abwerten. Dabei muss eine „Purpose Economy“ gleichwohl als ein **Spiegel der pluralistischen Gesellschaft** wirken – nur dann könnte es auch wirklich als Leitbild dienen.

**1**

AUF DEM WEG IN EINE „PURPOSE ECONOMY“?

Die Begrifflichkeiten „Purpose“ und Sinnstiftung erleben als neue Elemente der Arbeits- und Wirtschaftswelt derzeit einen stetigen Bedeutungszuwachs in der öffentlichen Debatte.¹ Einige Umfragen zeigen, was Erwerbstätige und Jobsuchende heute deutlich mehr erwarten als ein gutes Gehalt: eine sinnvolle Beschäftigung. Jede zweite Arbeitnehmerin bzw. jeder zweite Arbeitnehmer in Deutschland, Österreich und der Schweiz ist bereit, im Austausch für eine sinnbringende Tätigkeit ein geringeres Gehalt zu akzeptieren, wie 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 weichen, weniger gut messbaren Faktoren an Bedeutung. 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 (vgl. Abbildung 1).

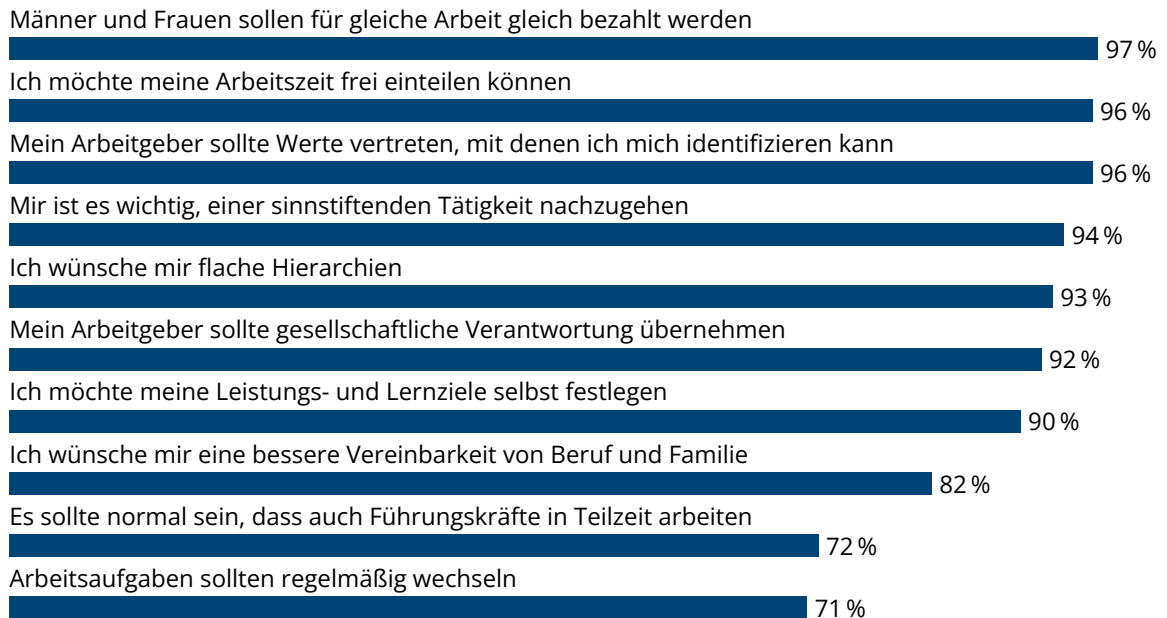
¹ Mumme, T. (2019).

² Xing (2019), S. 5.

Abbildung 1: Umfrage unter Beschäftigten

Was Berufstätige wollen

Befragte, die folgenden Aussagen zum Arbeitsmarkt zustimmen



Quelle: Statista (2019), Link: <https://de.statista.com/infografik/19334/was-berufstaetige-wollen/>.

Es lässt sich somit 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). Andererseits erfährt das Thema dadurch Relevanz, dass viele Unternehmen – von innovativen Start-ups bis hin zu internationalen Großkonzernen – sich angesichts des drohenden oder bereits existenten Fachkräftemangels derzeit verstärkt darum bemühen, Konzepte des „New Work“ zu implementieren oder das Thema „Purpose“ bewusst aufzu-

greifen.⁴ Diesbezügliche Fragen 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

3 Accenture (2021).

4 Der Begriff „New Work“ geht auf den Philosophen Frithjof Bergmann zurück. Bergmann, F. (1990); McKinsey (2020).

5 Laloux, F. (2015); Bruce, A. & Jeromin, C. (2020); Bergmann, F. (2004).

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 somit im Kern auch ein ökonomisches Transformationsnarrativ dar. Einerseits fordert es implizit einen Wandel von Arbeitswelt und Wirtschaft ein, andererseits beinhaltet es die implizite Unterstellung, dass bisherige Formen der Arbeitsorganisation nicht sinnstiftend gewesen wären. Doch woher rührt 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 (siehe Exkurse in 1.1) 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 Mitarbeiterinnen und 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 legt Hurst den Fokus seiner Beobachtungen 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 zwar noch nicht klar absehbar, dennoch lassen sich bereits eine Vielzahl von Signalen und Entwicklungen ausmachen, die in diese Richtung weisen. Dabei sind dynamische Wechselwirkungen mehrerer Faktoren zu beobachten (vgl. auch Abbildung 1). 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

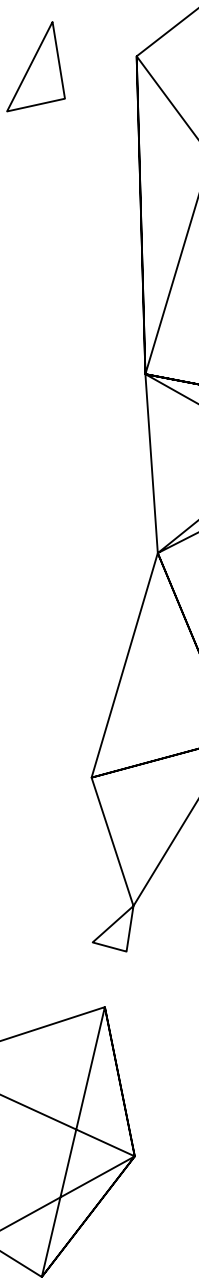
Veränderte Arbeitswelten: Ob Organisationsformen, Arbeitsmittel, Tätigkeitsprofile oder Kompetenzanforderungen – auf allen relevanten Ebenen wird ein fundamentaler Wandel in der Arbeitswelt erkennbar. Arbeit wird räumlich und zeitlich flexibilisiert, Organisationen versuchen zudem, die herkömmlichen „Silos“ zugunsten offenerer Strukturen aufzubrechen. Digitale Assistenzsysteme unterstützen die Werk-tätigen, 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 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 Automatisie-

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.).



rung und Digitalisierung auch ist, welchen Stellenwert – und damit welchen Sinn – Arbeit in der Gesellschaft und für das Individuum haben soll.¹⁰

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 menschenzentrierten Ausgestaltung der Digitalisierung, der Rolle von Robotik und Künstlicher Intelligenz in Wirtschaft und Gesellschaft sowie den möglichen sozialen Folgewirkungen von Automatisierungsprozessen.

¹⁰ Hardering, F. (2021).

Anthropogene Umweltbelastungen: Die Umwelt leidet zunehmend unter den Folgekosten der menschlichen Lebensweise. Eine Trendwende bei den Treibhausgasemissionen ist global 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 spürbaren Folgen stellt sich die Frage, inwieweit Nachhaltigkeit nicht zwangsläufig zum neuen Leitparadigma der Gesellschaft wird oder werden muss.

Vor dem Hintergrund dieser übergeordneten Entwicklungen ist derzeit eine Vielzahl von Entwicklungen und Signalen identifizierbar, die als Anzeichen eines Wandels in der Arbeits- und Wirtschaftswelt gelten können.

1.1 Signale und Treiber einer veränderten Arbeits- und Wirtschaftswelt

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 häufige Position in den explorativen Interviews, die zu Beginn der Studie mit verschiedenen Expertinnen und

Experten durchgeführt 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 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

¹¹ Böhme, G. & Böhme, R. (2021).

¹² Pinker, S. (2018); Rosling, H. (2019); Goldin, I. & Kutarna, C. (2016).

¹³ Meadows, D. et al. (1972).

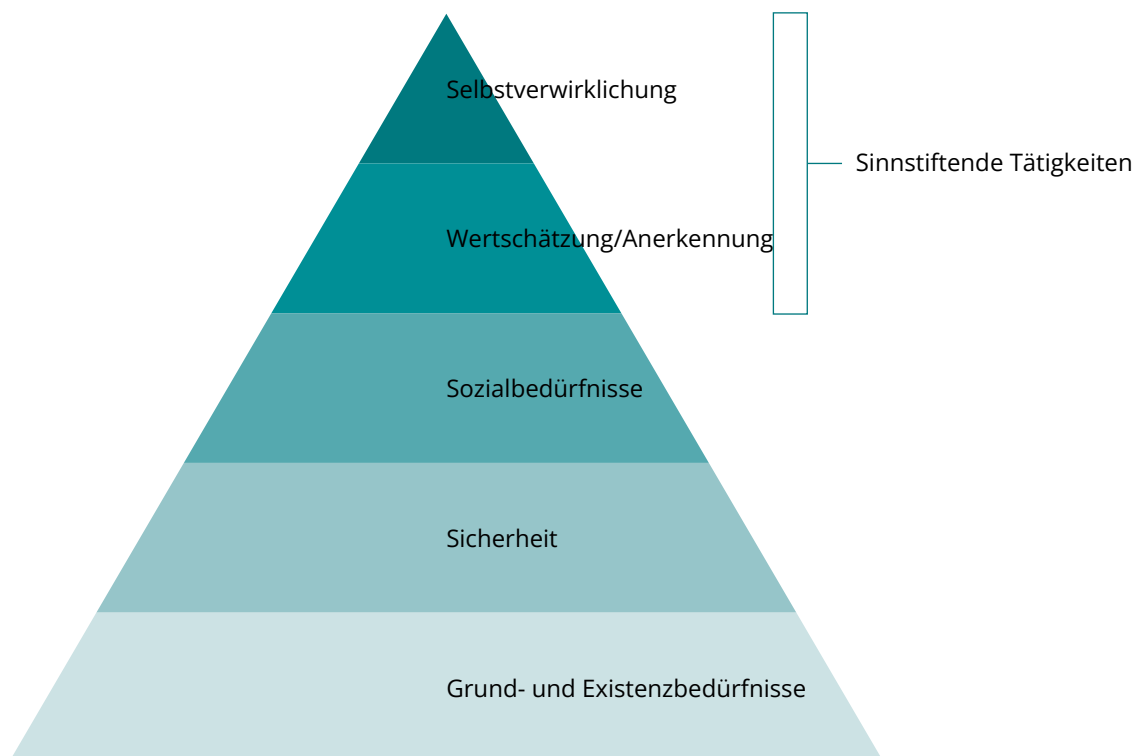


an Brisanz gewonnen hat.¹⁴ Die Vermögens- und Machtkonzentrationen bei einzelnen Personen sind inzwischen so groß, dass der Ökonom Martin Schürz dies gar als „Überreichtum“ beschreibt.¹⁵ Hinzu kommt, dass Unternehmensskandale von Mannesmann bis Wirecard und insbesondere die Finanzkrise 2008 das Vertrauen 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.¹⁶

In diese komplexe Gemengelage eines Unbehagens mit den eigenen ökonomischen Aktivitäten in Teilen der Gesellschaft und einer hohen globalen Veränderungsdynamik wirtschaftlichen Tätigseins hinein stößt der zunehmende Wunsch nach sinnstiftender Arbeit und Organisationsformen, die eine solche ermöglichen.¹⁷ Die Implementierung zukunftsweisender Prinzipien und Konzepte wie „New Work“ führt dazu, dass in immer mehr Organisationen die Themen Sinnstiftung und „Purpose“ heute in den Fokus rücken.¹⁸ Durch das Finden eines „Purpose“

Abbildung 2: Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow



Quelle: © eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

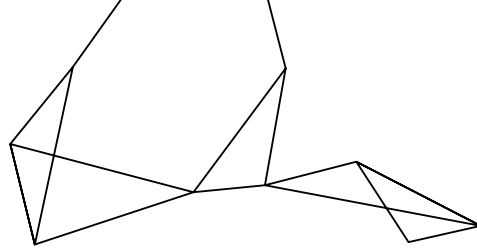
¹⁴ BBC (2021).

¹⁵ Schürz, M. (2019).

¹⁶ Freitag, M. (2007).

¹⁷ Laloux, F. (2015).

¹⁸ Bergmann, F. (2004) und Mumme, T. (2019).



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.¹⁹ 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, Arbeitszeitmodelle und Hierarchie neu zu denken, sondern auch Vergütungsmodelle umzustrukturieren. Gehalt verliert in Deutschland sukzessive an Bedeutung.²⁰ Bei der Suche nach einem höheren Unternehmenszweck treibt Organisationen auch die Sorge um Fachkräfte um. Sie befürchten, ohne einen tragfähigen „Purpose“ für hochkarätige Bewerberinnen und Bewerber nicht mehr attraktiv zu sein.²¹ 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

Diese unternehmerischen Entwicklungen spiegeln sich auf individueller Ebene: Anscheinend reicht die einfache Tatsache, Arbeit zu haben, immer mehr Menschen nicht mehr, dem Leben Sinn und Struktur zu verleihen.²³ Es muss die „richtige“ Arbeit sein: Eine Arbeit, die zur Selbstverwirklichung beiträgt (siehe Abbildung 2) und das Gefühl verleiht, etwas Sinnvolles zu tun oder zu etwas Sinnvollem beizutragen.²⁴ 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 Eruiere 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 legt 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?

Arbeit und Wirtschaft müssten in neuen Kategorien gedacht werden, auch die Wertschöpfung bedarf zukünftig neuer Logiken. 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.

Beispiele hierfür finden sich in den Exkursen zu (sozio-)ökonomischen Statistiken mit Purposebezug und beobachtbaren Ansätzen einer auf „Purpose“ ausgerichteten Ökonomie auf den nachfolgenden Seiten.

19 Czarnecki, S. (2019).

20 GESIS (2018)).

21 Business Insider Deutschland (2020).

22 The Economist (2018).

23 Mumme, T. (2019).

24 Klein, S. et al. (2018).





Exkurs – (sozio-)ökonomische Statistiken mit Purposebezug

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 sozioökonomische 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 zunehmend auch Aspekte von „New Work“. Über statistische Verfahren werden die Ergebnisse in Werte für einen Index umgerechnet.
- **European Social Survey:** Der ESS betrachtet seit 2002 Meinungen zu sozialpolitischen Themen in den Ländern Europas (zzgl. Israel, Türkei und Russland). Die Umfragen werden alle zwei Jahre als CAPI-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 einer jährlichen Querschnittserhebung eine Betrachtung des Gründungsgeschehen in Deutschland durch. In jüngster Zeit spielt bei der Betrachtung vermehrt auch der Aspekt 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. Unter 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 zur 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 Wirtschaft, 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.



Exkurs – beobachtbare Ansätze einer auf „Purpose“ ausgerichteten Ökonomie

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.

- **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 Einzelnen zu maximieren.
- **Commons:** 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 gemeinsames Verständnis im Umgang mit Commons entwickelt wird, wird auch als „Commoning“ bezeichnet.²⁵
- **Conscious Capitalism:** 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“.²⁶
- **Doughnut Economy:** 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.²⁷
- **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, Gemeinden, Land bzw. eine Privatperson zum Gemeinwohl leisten. Wichtige Kriterien sind dabei die Menschenwürde, Solidarität, Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Transparenz und Partizipation.²⁸
- **Kollektive** sind Betriebe, in denen alle Mitarbeitenden gleichgestellt sind. Ein Kollektiv zeichnet sich in erster Linie durch eine hierarchiefreie und basisdemokratische Struktur aus. Entscheidungen werden idealerweise im Konsens getroffen.²⁹
- **Kreislaufwirtschaft** (englisch „Circular Economy“) ist ein regeneratives System, in dem Ressourceneinsatz und Abfallproduktion, Emissionen und Energieverschwendung durch das Verlangsamen, Ver ringern und Schließen von 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

²⁵ Commons-Institut (o. D.).

²⁶ Northeastern University D'Amore-McKim School of Business (2021).

²⁷ Raworth, K. (2018).

²⁸ Felber, C. (2018).

²⁹ Kollektiv Betriebe (o. D.).

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.³⁰

- **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, Waschsaloons etc.), konnte aber durch neue technische Möglichkeiten zur Netzbildung das Anwendungsgebiet erheblich erweitern. Neben unentgeltlichen motivierten Ansätzen sind dadurch in erster Linie kommerzielle Plattformen wie AirBnB oder Uber entstanden.³¹
- **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.³²
- **Zebbras** (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.

30 Seidl, I. & Zahrnt, A. (2010).

31 Haese, M. (2015).

32 Meyer zu Heringdorf, K. (2021).

1.2 Was ist eine „Purpose Economy“? Und was macht sie aus?

„Purpose Economy“ ist definitorisch eng mit dem ursprünglichen philosophischen Begriff von Sinn und Sinnstiftung verbunden. Als diese Entitäten sind sie zentrale lebensweltliche Aspekte der praktischen Philosophie, hinter denen sich elementare Fragestellungen verbergen: Wofür sind wir hier? Was treibt uns an? Worin bestehen unsere Ziele?

die Arbeits- und Wirtschaftswelt unserer modernen Gesellschaften. Dabei sind die Begrifflichkeiten (auch in der Ökonomie) keine neuen Entdeckungen, sondern knüpfen vielmehr an bestehende Konzepte und Ideen des Gemeinsinns, des Utilitarismus sowie der zweckmäßigen Handlung (hier auch im engeren Wortsinne: „Purpose“) an.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund erfährt auch die „Purpose Economy“ elementare Aufladung für



Exkurs – wissenschaftliche Eingrenzung von „Purpose Economy“

„Purpose Economy“, Sinn und Sinnstiftung in ökonomischer Hinwendung, lässt sich im Lichte unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen weiter eingrenzen. Dabei verliert sie jedoch mehr und mehr den Anspruch, das gesamte ökonomische Spektrum erklärend abzubilden.

- Betrachtet aus der **wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive** ist die „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.³³ 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. Insofern, dass diese Werte in andere Lebensbereiche transferiert werden können, zeigt sich das soziale Potenzial dieses Ansatzes.³⁴
- Im **organisationalen Kontext** stellt eine „Purpose Economy“ 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 verbunden³⁵, trägt zur Leistungsbereitschaft³⁶ und Loyalität bei und gilt als alternative Motivationsgrundlage für die Mitarbeiter-, Partner-, Lieferanten- und Kundengewinnung, die „eine radikal andere Weise der Zusammenarbeit in Organisationen“³⁷ ermöglicht.
- **Philosophisch** und **theologisch** gesehen knüpft die „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.

³³ Hurst, A. (2016)

³⁴ Drucker, P. (2018).

³⁵ Weckmüller, H. (2018).

³⁶ Was macht glücklich auf der Arbeit: Ethik (Hat Arbeit einen positiven Effekt auf andere?), Engagement (Gehe ich in Arbeit auf – werde ich gefordert?), Exzellenz (Bin ich gut in dem, was ich tue?)

³⁷ Laloux, F. (2015), S. 4.



Auf der Meso- und Makrobetrachtungsebene ist „Purpose Economy“ definitorisch zudem 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.³⁸ Gleichwohl vernachlässigt der Ansatz, Sinn in eine tiefergehende Verbindung zur Gemeinschaft einzubetten und als gemeinschaftlich motivierende Grundlage zu betrachten. Es 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, ist auf Makroebene schwerlich zu beleuchten. 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.

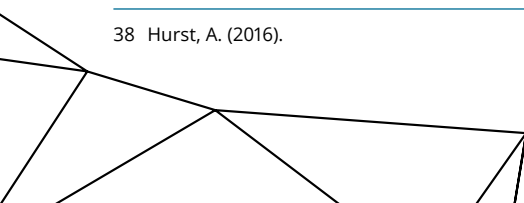
Dabei haben sich folgende Kerncharakteristika der „Purpose Economy“ herauskristallisiert:

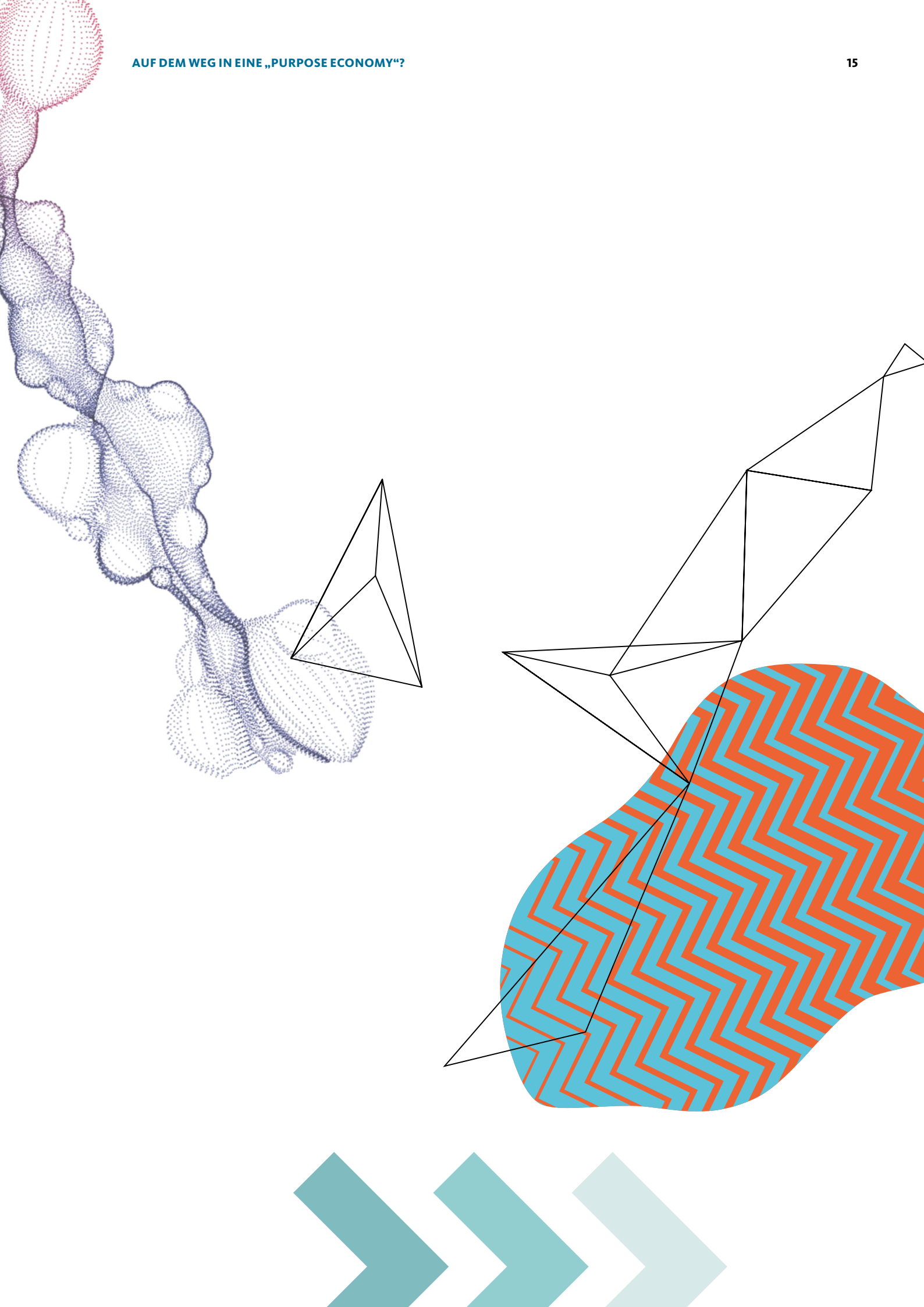
- **Primat der Stakeholder Values:** Hierunter wird eine Abkehr vom Shareholder-Values-Prinzip verstanden, welches materielle Gewinne und Wachstum in den Vordergrund stellt. An dessen Stelle tritt das Stakeholder-Values-Prinzip, in dem auch die nicht materiellen Werte an Bedeutung gewinnen und Interesse mehrerer Teilhabenden (Arbeitnehmer, Arbeitgeberinnen, Kunden, Lieferantinnen 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.³⁹
- **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 Ressourcen und Menschen:** 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).

38 Hurst, A. (2016).

39 McGregor, D. (1960).





ALTERNATIVE ZUKÜNFTEN EINES LEITBILDS „PURPOSE ECONOMY“

Explorative Szenarien als Rahmen für die Diskussion des Leitbilds

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.

Der im Rahmen dieser Untersuchung gewählte Szenarioansatz ist nicht normativ ausgerichtet, d.h., er zielt nicht darauf ab, wünschenswerte Zukünfte zu beschreiben. Vielmehr ist der Ansatz

explorativ ausgerichtet – die Szenarien sollen also den zukünftigen Möglichkeitsraum durch verschiedene plausible Zukunftsbilder so breit wie möglich ausleuchten. Diese Zukunftsbilder stehen gleichberechtigt nebeneinander. Um diesen Möglichkeitsraum zu erschließen, wurde im Rahmen der Untersuchung ein schlüsselfaktorenbasierter Szenarioansatz gewählt. 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 (wenngleich plausiblen) Umfeldbedingungen in der Zukunft ausgehen. Durch die morphologische Analyse ergaben sich vier Rohszenarien, in denen 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.
- Und 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 idealtypi-

schen Sinne zu verstehen und zu lesen. Sie stehen also sinnbildlich für mögliche exemplarische Entwicklungen und sind auch als solche zu interpretieren. 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.⁴⁰

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

	Szenario 1 Nachhaltiges Umsteuern	Szenario 2 Wachstum und Wettbewerb	Szenario 3 Fokussierte Resilienz	Szenario 4 Agil auf Sicht fahrend
Primat der Stakeholder Values				
De-Anonymisierung der Wirtschaftskreisläufe und Finanzströme				
Entwicklung von partizipativen Entscheidungsstrukturen				
Persönliche Entfaltungsmöglichkeiten				
Verantwortlicher Umgang mit natürlichen Ressourcen und Menschen				

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).

40 Vgl. Klaus, C. et al. (2020).

Szenario 1: „Nachhaltiges Umsteuern“

Das Szenario

Die deutsche Wirtschaft hat angesichts wachsender Bedrohungen der Zwillingsskrise 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 Deutschland 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, CO₂-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 Extremwetterereignisse in den letzten Jahren zugenommen haben, scheinen sich die schlimmsten Prognosen nicht zu bewahrheiten. Die EU versucht, im Sinne des European Green Deals 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

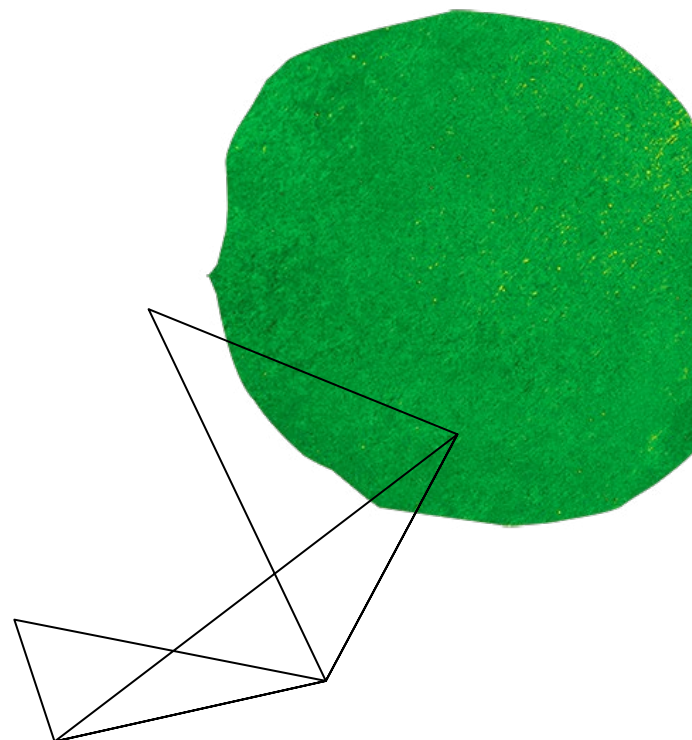
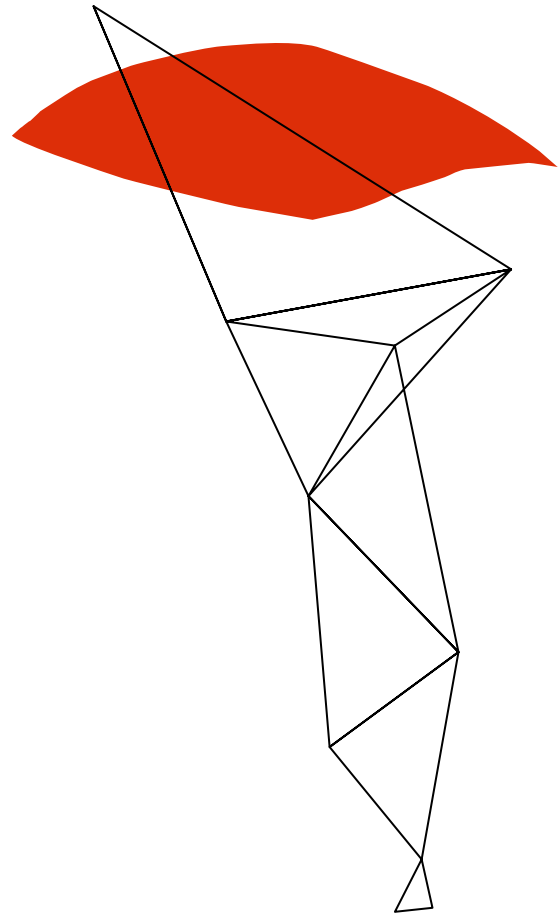
Solarziegel oder energiegewinnende Cradle-to-Cradle-Fassadenmodule für die Bauwirtschaft erweisen sich als echte Exportschlager. Die Neuausrichtung bringt auch neue Tätigkeitsfelder in den Unternehmen hervor: So sind etwa Kreislaufwirtschaftsexpertinnen und -experten oder Biodiversity Consultants sehr 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 gemeinwohlfertifizierte 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 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 Belastungen zu kämpfen, die die Umstellung auf ökologische Agrarwirtschaft mit sich bringt. Viele Betriebe verzeichneten zunächst starke Ertragseinbußen. Dies wurde begleitet von massiven Protesten, 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 unter anderem 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 CO₂-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/Well-being“, 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.

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 mitzuge-

Das Leitbild „Purpose Economy“ in diesem Szenario

Im Szenario „Nachhaltiges Umsteuern“ kommt das Leitbild „Purpose Economy“ in den allermeisten

stalten. 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 Ressourcen und Menschen:** Dies ist in diesem Szenario ein zentrales Ziel und deckungsgleich mit dem Leitbild. Dabei gilt auch hier der

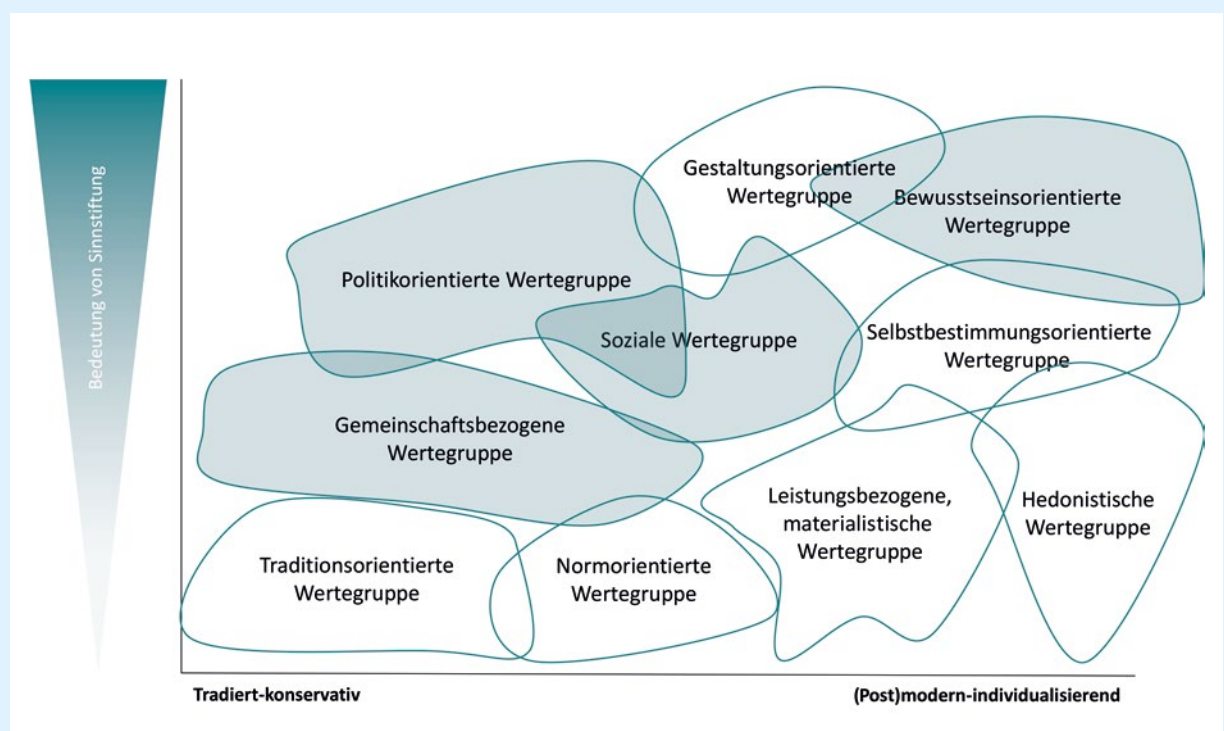
bereits oben erwähnte mögliche punktuelle Zielkonflikt zwischen ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit.

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

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

Abbildung 3: Dominante Wertegruppen im Szenario „Nachhaltiges Umsteuern“



Quelle: © eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

- 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 unter anderem 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. Gleichmaßen 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.

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 Aufholeffekte 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 Einflussphäre 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 Bezahlungssystemen 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 rohstoffsoverän zu agieren. So kommen beispielsweise seltene Erden vor allem aus Grönland nach Deutschland, Silizium wird unter anderem 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.

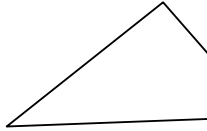
Die Wirtschaft läuft heiß. Die Erde aber auch.

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 würden – 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. Klimaanlage 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 schnellte 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 händierend 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. Das bedeutet auch, dass die Prinzipien der Stakeholder Values nicht an Relevanz verloren haben. Im Gegenteil, sie stellen nach wie vor ein Leitprinzip für größere Unternehmen dar.
- **De-Anonymisierung der Wirtschaftskreisläufe und Finanzströme:** Durch die hohe Bedeutung von globalen Kapitalströmen, Finanzmärkten

und ausländischen Investorinnen und Investoren 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 eine 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 Ressourcen und Menschen:** 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 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, 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

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

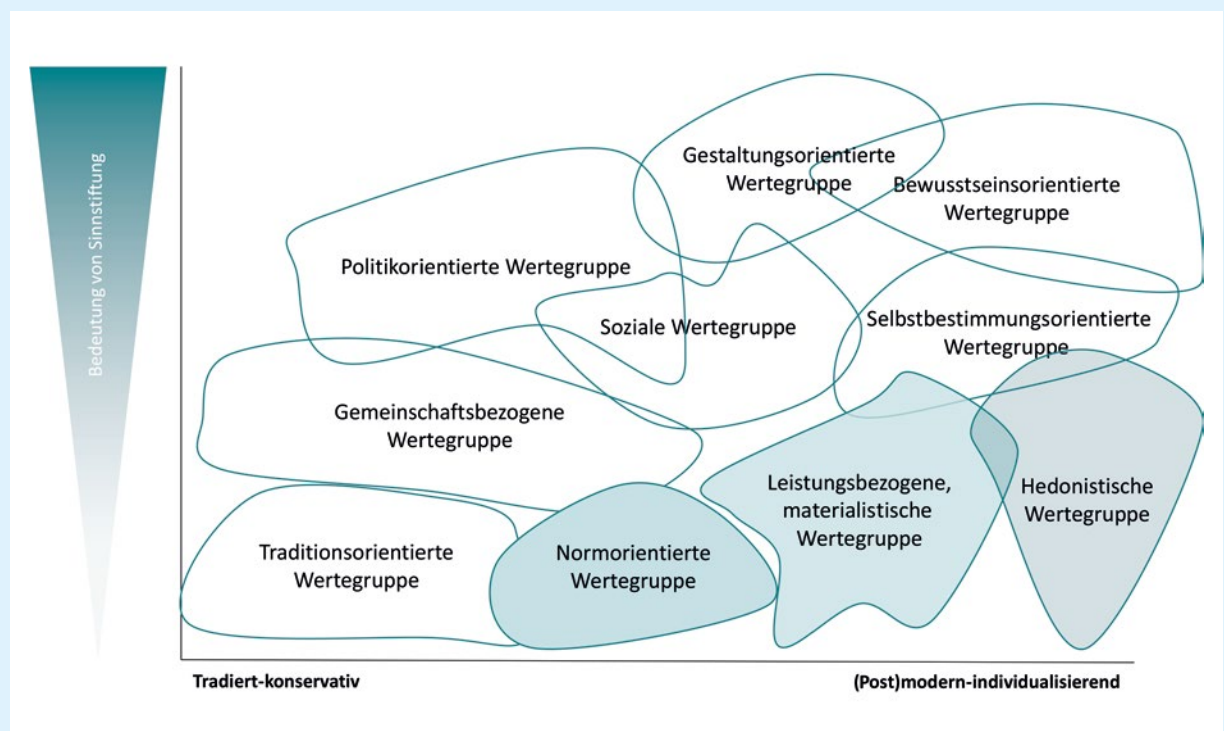
- So kommen **hedonistische Werte** wie die Lust und Freude am Leben (z. B. Lebensfreude, Abenteuer, Spaß, Neugierde, Aufregung) zum Tragen. Vordergründig setzt sich die egoistische, bisweilen exzessive Aufladung des Hedonismus durch. Materialistischer Hedonismus findet Bestätigung und Entsprechung in der gesellschaftlichen Ent-



wicklung. Die Neuaufladung hedonistischer Werte vor dem Hintergrund eines sinnvollen Lebens fristet ein Schattendasein.

- Gleichmaßen sorgen **leistungsorientierte, 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.

Abbildung 4: Dominante Wertegruppen im Szenario „Wachstum und Wettbewerb“



Quelle: © eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

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 spürbaren und sichtbarer werdenden 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 Automatisierungängste kanalisiert werden. Die Basisgrundsicherung wird an alle Personen mit dauerhafter Aufenthaltsgenehmigung in Deutschland ausbezahlt – 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 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 zur Topmanagementebene, 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 am Leitbild der Sinnstiftung (offensiv) einen anderen Zustand, der gar keine Krisen hervorruft, anzustreben versucht – dies schließt gleichwohl nicht aus, dass es auch zukünftig zu Krisenereignissen kommt. 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.

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 Aus-

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 eben durch die Ausrichtung am Leitbild der Sinnstiftung zu erhöhen.

richtung an sinnstiftenden Organisationsformen und Geschäftsmodellen erhöhen. Befürwortende Stimmen einer „Purpose Economy“ würden dies auch gesamtwirtschaftlich geltend machen.

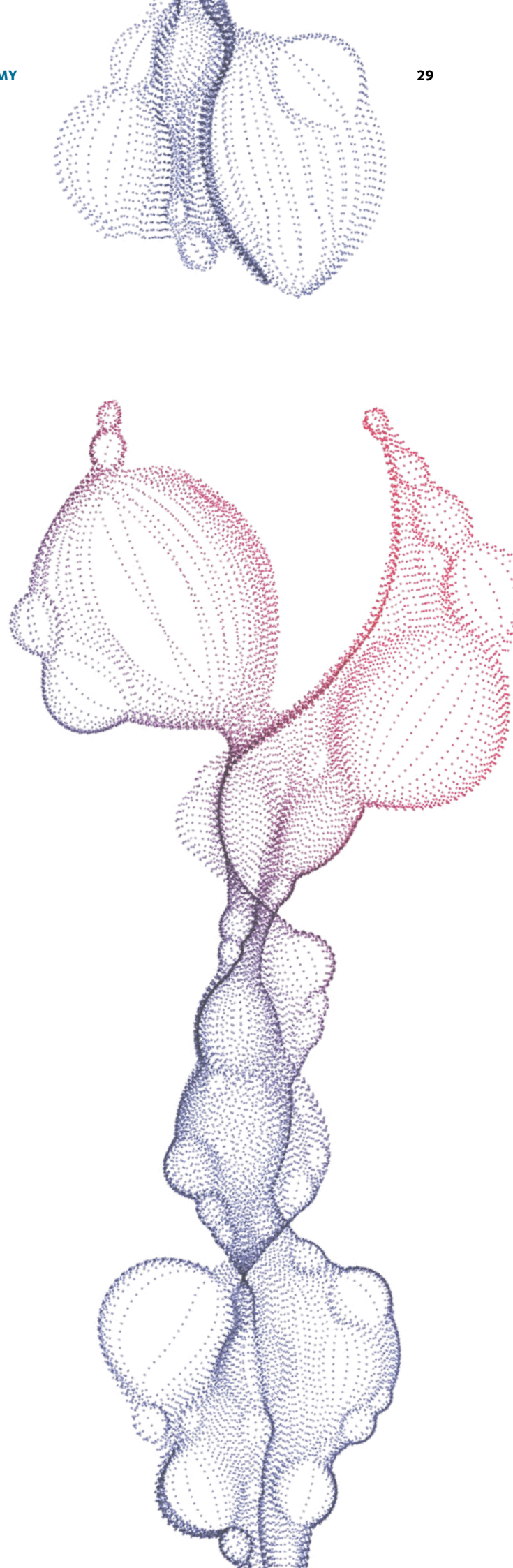
- **Primat der Stakeholder Values:** Diesbezüglich zeichnet sich im Szenario keine grundsätzliche Tendenz ab. Vielmehr ist denkbar, dass – je nach Unternehmensstrategie – sowohl eine Kapitalgewinnung durch Ausgabe von Anteilscheinen als auch eine Abkehr vom Shareholder Value möglich ist. Sofern eine 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. Alternativ könnte sich in einigen Unternehmen aber auch die Erkenntnis durchsetzen, dass diverse Stimmen z. B. in Krisenstäben oder Gremien, die mit Krisenvorsorge befasst sind, die Resilienz erhöhen.
- **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 Ressourcen und Menschen:** 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.





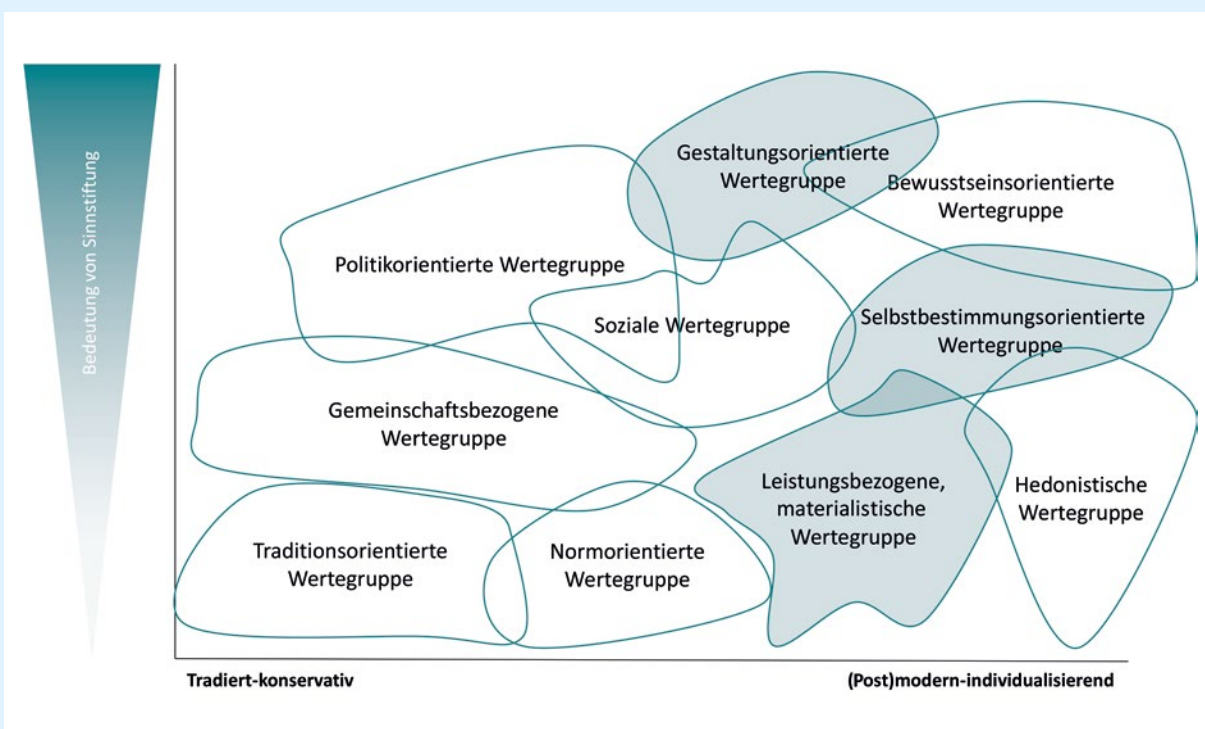
Die einflussreichen Wertegruppen in diesem Szenario

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 **gestaltungsorientierten Werte** geprägt und zeigt sich offen, aufgeschlossen und kreativ gegenüber Innovationen und neuen 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 gemeinschaftlicher 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 im schonungsvollen Umgang mit Ressourcen.

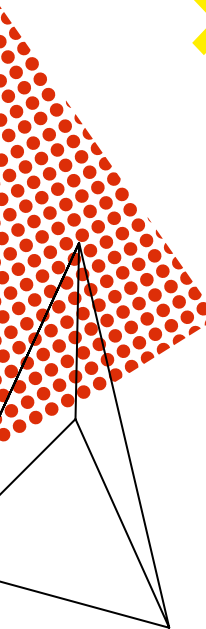


Abbildung 5: Dominante Wertegruppen im Szenario „Fokussierte Resilienz“



Szenario 4: „Agil auf Sicht fahrend“

Das Szenario



Die deutsche Wirtschaft agiert in von Instabilitäten und „verzwickten Problemen“ („Wicked Problems“) gekennzeichneten Umfeldern. Die VUKA-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 lautstarker geworden und von

oft unversöhnlichen Polarisierungen gekennzeichnet. Der Druck, den diese Graswurzelbewegungen in den sozialen Medien erzeugen (können), zwingt auch 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 hoch entwickelte 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 sozialökologische Transformation und eine Vervielfältigung der Anstrengungen beim Klimaschutz fordern. In diesem komplexen Umfeld hat sich die deutsche Wirtschaft dafür 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 zu 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 Leitmaximen 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 Marktkomplexität 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 Ressourcen und Menschen:** 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.

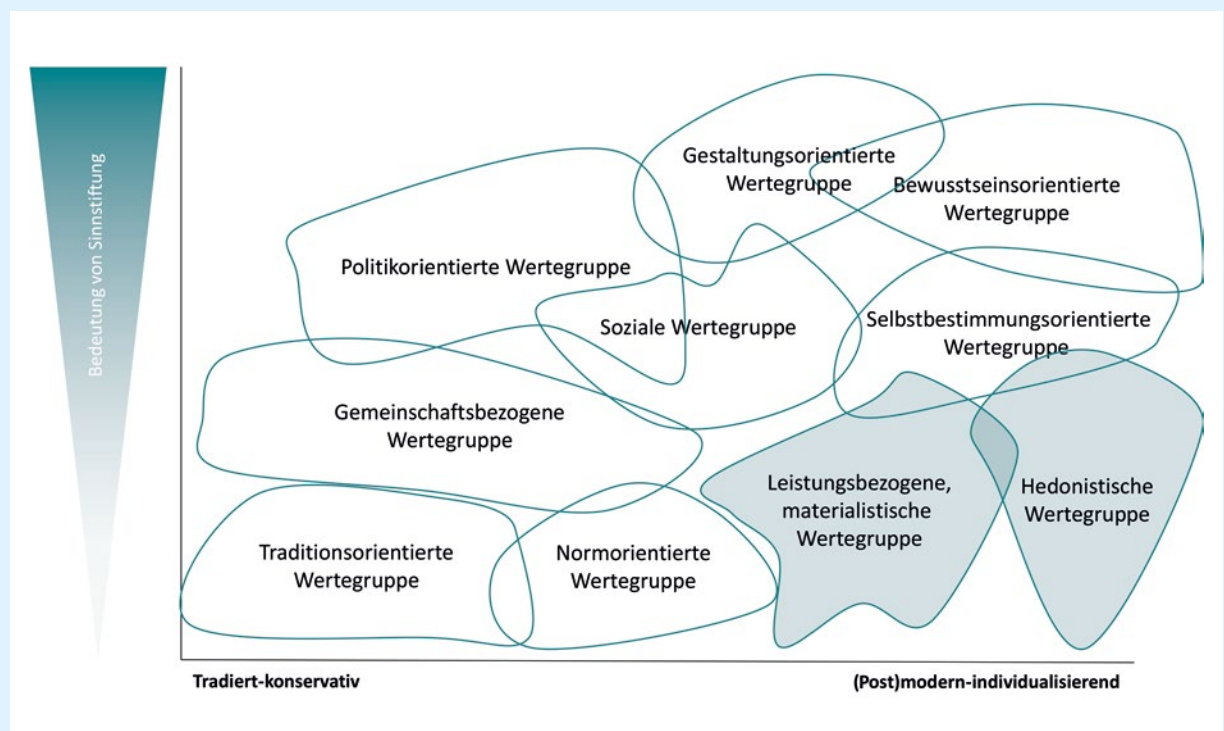
Die einflussreichen Wertegruppen in diesem Szenario

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“, tritt in einer planungsunsicheren Kulisse vermehrt in Erscheinung. Gleichwohl hat persönliche Entfaltung in der Arbeitswelt einen schweren Stand.

Abbildung 6: Dominante Wertegruppen im Szenario „Agil auf Sicht fahrend“



Quelle: © eigene Darstellung Prognos AG und Z_punkt 2021.

2.1 Kernbefunde: Was bringen die Veränderungen mit sich?

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 Paradigmen 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 bleiben, 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.⁴¹

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.

41 Klaus, C. et al. (2020), S. 68.

- 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 zu jeglichen Ansätzen einer potenziellen „Purpose Economy“. So legt die Exploration auch offen, dass eine sinnstiftende Ökonomie auch große Schnittmengen mit Ansätzen einer gesteigerten Resilienz aufweist, dass jedoch die dahinterliegenden Motivationslagen – Krisenvermeidung vs. Widerstandskraft – starke Unterschiede aufweisen.

2.2 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:

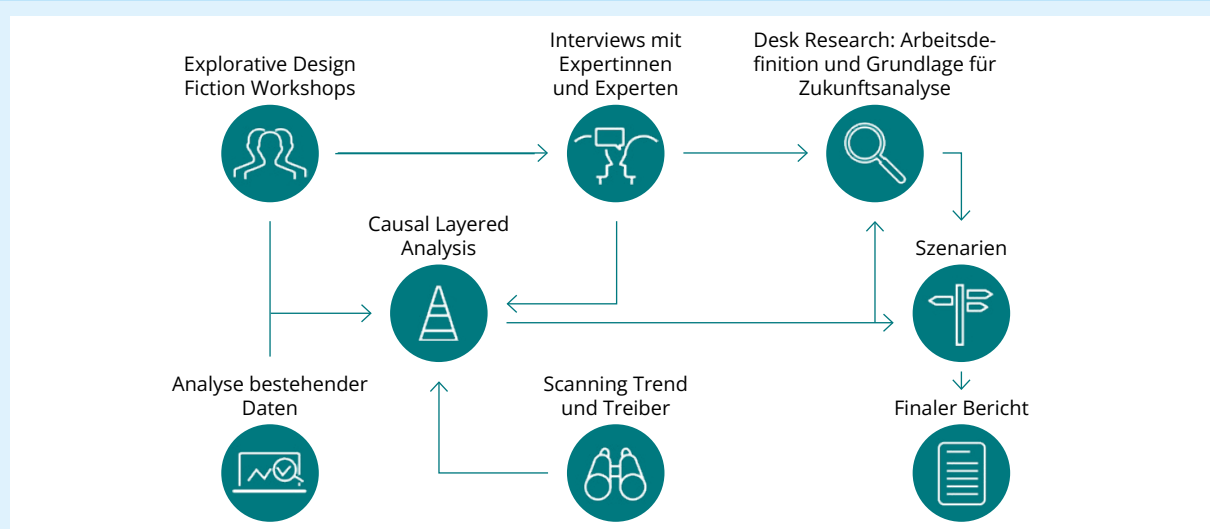
- Könnte eine „Purpose Economy“ Generationenkonflikte befeuern, weil der Nachhaltigkeitsgedanke auch polarisierend wirkt, da jüngere Generationen den älteren Inaktivität bei der Klimafrage vorwerfen könnten? Was würde dies etwa für Belegschaften in den Betrieben bedeuten?
- Könnte eine „Purpose Economy“ 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 fehlen, 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 ggf. 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 Leistungselement wird?
- Könnte Sinnstiftung in Zukunft stärker spirituell konnotiert werden und damit ein religiöses Vakuum in der Gesellschaft füllen?

Methodik

Die Studie „Neues Leitbild ‚Purpose Economy‘?“ stützt sich methodisch auf einen Mix aus klassischen Erhebungs- und Analysemethoden und explorativem Vorgehen. Dabei bildeten explorative Workshop-Annäherungen in Form von Rapid Prototyping, Design Fiction inklusive entsprechender Entwicklung von Zukunftskampagnen sowie eine Causal Layered Analysis die Grundlage der Studienarbeit. Diese Explorationen wurden von klassischen Erhebungsmethodiken wie Desk Research, einem Interviewprogramm mit Expertinnen und Experten sowie der Analyse strukturierter Daten in Form einer Publikations- und statistischen Kennziffernuntersuchung flankiert.⁴² Eine anschließende Validierung durch ein Future Signal Scanning erlaubte die Darlegung von Trends und Treibern, eine definitorische Schärfung des Untersuchungsgegenstands sowie der Erstellung von Schlüsselfaktoren. Maßgebliche Einflussfaktoren wurden von Expertinnen und Experten in einer Online-

Abfrage bewertet und in einem Szenario-Workshop hinsichtlich plausibler Entwicklungsoptionen durchleuchtet. Mittels Konsistenzanalyse wurden die Ergebnisse abschließend in zukünftige Möglichkeitsräume überführt.

Abbildung 7: Methodik bei der Studienerstellung



Quelle: eigene Darstellung Z_punkt und Prognos AG 2021.

⁴² Für Teile der explorativen Methoden wurde der Begriff der Sinnstiftungsökonomie als Arbeitstitel genutzt. Im späteren Studienprozess wurde aus Gründen der Anschlussfähigkeit an den (internationalen) wissenschaftlichen Diskurs der Begriff „Purpose Economy“ in der dargelegten Definition verwendet.

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).
- BBC (2021). Wealth increase of 10 men during pandemic could buy vaccines for all. Online unter: <https://www.bbc.com/news/world-55793575> (abgerufen am 24.04.2021).
- Bergmann, F. (1990). Neue Arbeit (New Work). Das Konzept und seine Umsetzung in der Praxis. In: Fricke, W. (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik. S. 71–80. Bonn: Dietz.
- Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiamt: Arbor.
- Böhme, G. & Böhme, R. (2021): Über das Unbehagen im Wohlstand. Berlin: Suhrkamp.
- Bruce, A. & Jeromin, C. (2020). Corporate Purpose – das Erfolgsrezept der Zukunft. Wiesbaden: Springer.
- Business Insider Deutschland (2020). Bosch-Personalmanagerin erklärt, woran sie gute Bewerber erkennt – sie müssen drei Kriterien erfüllen. Online unter: <https://www.businessinsider.de/karriere/bewerbung/personalmanagerin-erklart-gute-bewerber-r6/> (abgerufen am 21.03.2022).
- Commons-Institut (o. D.) Homepage von Commons Institut. Online unter: <https://commons-institut.org/was-sind-commons> (abgerufen am 02.06.2021).
- Czarnecki, S. (2019). Five kinds of purpose washing and the brands guilty of doing it. PR Week. Online unter: <https://www.prweek.com/article/1663068/five-kinds-purpose-washing-brands-guilty-doing> (abgerufen am 06.05.2021).
- Drucker, P. (2018). The daily drucker. London: Routledge.
- Felber, C. (2018). Die Gemeinwohl-Ökonomie (6. Auflage). München: Piper.
- Freitag, M. (2007). Heimliche Herrscher. Manager Magazin. Online unter: <https://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-448696.html> (abgerufen am 25.04.2021).
- 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.
- 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> (abgerufen am 15.06.2021).
- Hardering, F. (2021). Von der Arbeit 4.0 zum Sinn 4.0? Über das Sinnerleben in der Arbeit in Zeiten der Digitalisierung. Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 46, S. 27–44. Doi: 10.1007/s11614-020-00439-4.
- Hurst, A. (2016): The Purpose Economy: How Your Desire for Impact, Personal Growth and Community Is Changing the World (2. Edition). Fort Worth: Elevate.
- Klaus, C. et al. (2020). Zukunft von Wertvorstellungen der Menschen in unserem Land. Prognos AG, Zeitpunkt (Hrsg.) Online unter: <https://www.vorausschau.de/#zukuenfte> (abgerufen am 15.06.2021).
- Klein, S., Marbacher, L & Wiens, M. (2018). Was ist Sinn, und was soll das hier alles überhaupt? Neue Narrative 2, 4, S. 10–15.
- Kollektiv Betriebe (o. D.) Homepage von Kollektiv Betriebe. Online unter: <https://www.kollektivbetriebe.org/infos/was-ist-ein-kollektivbetrieb/> (abgerufen am 02.05.2021).

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

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

McKinsey (2020). Purpose: Shifting from why to how. Online unter: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/purpose-shifting-from-why-to-how> (abgerufen am 21.03.2022).

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.

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> (abgerufen am 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> (abgerufen am 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/> (abgerufen am 02.06.2021).

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

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

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.itzckw

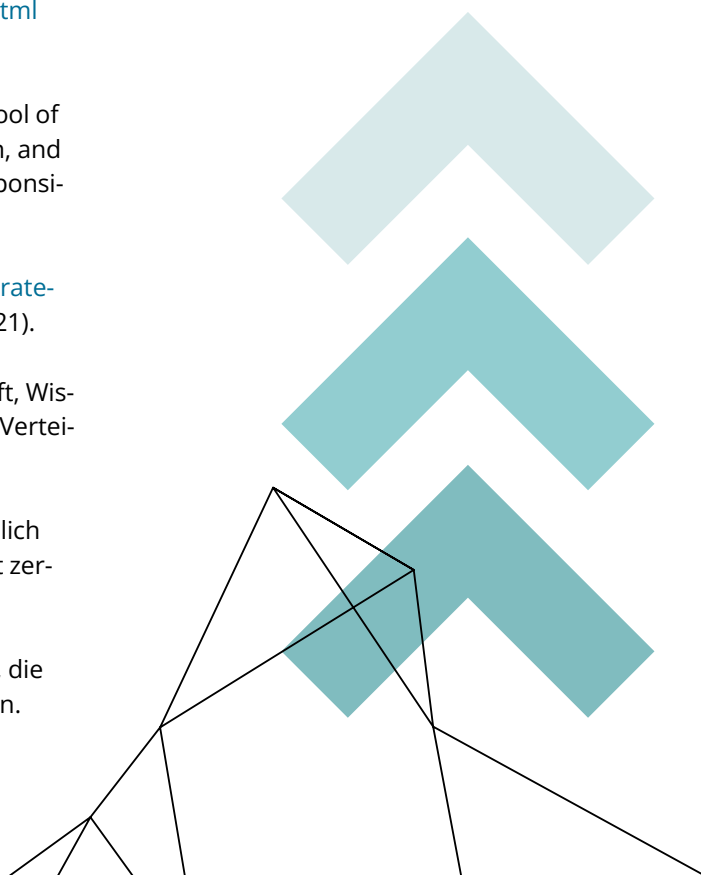
Seidl, I. & Zahrnt, A. (2010). Postwachstumsgesellschaft – Konzepte für die Zukunft (Band 87). Marburg: Metropolis.

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> (abgerufen am 06.03.2021).

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 (abgerufen am 15.06.2021).

Xing (2019). XING Gehaltsstudie 2019. Online unter: https://www.new-work.se/NWSE/Presse/2019_Gehaltsstudie/XING-Gehaltsstudie-2019-DE.pdf (abgerufen am 12.03.2021).

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



Kontakt Kampagnenbüro Vorausschau

Potsdamer Straße 87, 10785 Berlin

Telefon: +49 30 1857 – 2440

E-mail: kontakt@vorausschau.de

presse@vorausschau.de

Internet: vorausschau.de

Kontakt 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

Version

November 2022

Druck

BMBF

Text

Prognos AG

Z_punkt GmbH

Gestaltung

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

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.

