

Kerstin Ullrich | Christian Wenger

VISION 2017

WAS MENSCHEN MORGEN BEWEGT



Delphi 2017 – Was Menschen morgen bewegt

Die ersten Jahre des neuen Jahrtausends waren weltweit und ganz besonders in Deutschland von großen Veränderungen und weitreichenden Umbrüchen geprägt. Die zunehmende Globalisierung der Märkte, die Einführung des Euro, der 11. September, zahlreiche Reformbemühungen, das Bewusstsein großer demografischer Verschiebungen, der Klimawandel, die erste Nachwendegeneration, die volljährig wird, und nicht zuletzt zum ersten Mal eine Frau als Bundeskanzlerin: All dies sind wichtige Ereignisse, die im Alltag der Menschen Spuren hinterlassen. Diese Ereignisse haben viele Entwicklungen beschleunigt, andere in neue Richtungen gelenkt, und wieder andere neu entstehen lassen.

Anlass genug, nach „Neue Werte – Neue Wünsche“ (2001) eine neue Zukunftsstudie zum gesellschaftlichen und kulturellen Wandel durchzuführen. Mit der Studie „Delphi 2017 – Was Menschen morgen bewegt“ zeichnet die GIM ein facettenreiches Szenario der gesellschaftlichen Entwicklung in der nächsten Dekade. Die Studie beschreibt konsumrelevante Entwicklungen in zentralen Lebensbereichen wie Gesundheit, Familie, Bildung, Medien und Mobilität, und identifiziert Wertvorstellungen, die für die Zukunft prägend sein werden. Sie zeigt, wie die Menschen mit diesen Entwicklungen umgehen, was sie bewegen wird und woran sie sich orientieren werden. „Delphi 2017“ gibt eine wohlbegründete Expertise der wichtigsten Treiber des gesellschaftlichen Wandels und analysiert diese hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf Konsumentenwünsche, Marketing und Produktentwicklung. Mit dieser Studie benennt die GIM nicht nur die wichtigsten Herausforderungen, sondern gibt auch konkrete Ansätze für das Marketing der Zukunft.

Die Ergebnisse dieser qualitativen Zukunftsprognose basieren auf einer zweistufigen Befragung von 40 Experten aus Deutschland und sechs weiteren Ländern. Indem die Studie Werteentwicklungen international vergleicht, entwickelt sie ein aussagekräftiges Bild von der Zukunft des gesellschaftlichen Lebens in Deutschland, Russland, den USA, Großbritannien, Frankreich, Italien und Spanien für den Zeitraum der nächsten zehn Jahre.

Das folgende Exzerpt der Studie gibt einen Überblick über die zentralen Grundorientierungen und Wertentwicklungen in Deutschland. Die komplette Studie, die sowohl die internationalen Studienergebnisse als auch eine detaillierte Darstellung der Entwicklung in unterschiedlichen Lebensbereichen enthält, erscheint im Frühjahr 2008 im Verlag Redline Wirtschaft.

Bereits 1991 hat die GIM (Gesellschaft für Innovative Marktforschung, Heidelberg) ihre erste Delphi-Studie zu Werteentwicklung und gesellschaftlichem Wandel in Deutschland durchgeführt und damit den Grundstein für eine werteorientierte Markenführung und Konsumforschung gelegt. Mit dem Ansatz, Ergebnisse aus der Konsumforschung vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Werte und Wandlungsprozesse zu analysieren, hat die GIM neue Wege beschritten. Durch die Verknüpfung langfristiger, grundlegender Entwicklungslinien mit alltagsnaher Gegenwartsbeobachtung verbindet die GIM Konsumforschung mit Werte- und Zukunftsforschung.

Dieser Ansatz berücksichtigt, dass Unternehmen in dynamischen und globalisierten Märkten immer stärker dazu gezwungen sind, auf veränderte Bedingungen zu reagieren und dabei sowohl antizipativ als auch aktiv am kulturellen Wandel teilzu-

haben. Denn erfolgreiche Marken sind keine Selbstläufer. Ihre Bedeutung für die Konsumenten entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern ist das Ergebnis eines fortwährenden Prozesses der durch die Markenkommunikation in Gang gesetzt wird.

Langfristiger Erfolg ist für Unternehmen daher nur möglich, wenn sie sich den wandelnden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Bedürfnissen der Konsumenten kontinuierlich anpassen, ohne jedoch Trends unkritisch hinterher zu laufen und damit ihren Markenkern zu verletzen. Die Herausforderung an eine nachhaltige Markenführung besteht darin, den eigenen Markenkern stets aktuell zu halten, und gleichzeitig, trotz aller Veränderungen, eindeutig erkennbar zu bleiben.

Dies gelingt nur, wenn eine intelligente „Resonanzbeziehung“ zwischen Konsument und Marke zustande kommt, d.h. wenn Marken in den von den Verbrauchern gelebten Wertkontexten Sinn stiften. Konsumenten finden sich nur dann in einer Marke wieder, wenn diese Dinge verkörpert, die von ihnen als persönlich wichtig empfunden werden. Deshalb müssen Unternehmen in ihrer Markenführung auf die für sie relevanten Werteentwicklungen reagieren und ihre Marken entsprechend positionieren, um eine dauerhafte Entsprechung zwischen den eigenen Markenwerten und den persönlichen Werten der Zielgruppe aufrechtzuerhalten.

Die Beobachtung konsumrelevanter Werteentwicklungen liefert für die Markenführung den strategischen Input zur mittel- und langfristigen Markenpositionierung. Zur Beobachtung gesellschaftlicher Werte und ihrer zukünftigen Veränderungen führt die GIM auf der Basis der Delphi-Methode in regelmäßigen Abständen wertorientierte und sozialwissenschaftlich fundierte Zukunftsstudien durch.

Dem Orakel von Delphi der griechischen Antike, das um Rat bei wichtigen Entscheidungen gefragt wurde, verdankt die sozialwissenschaftliche Delphi-Methode lediglich noch ihren Namen. Die GIM Delphi Methode will weder die ferne Zukunft in fünfzig Jahren „herbeiorakeln“ noch kurzfristige und oberflächliche Trends beschreiben. Vielmehr basiert sie auf den Meinungen und Einschätzungen von über 40 internationalen Experten aus Wissenschaft, Industrie und Journalismus. Diese stellten in einer zweistufigen qualitativen Befragung fachkundige Prognosen zu zukünftigen gesellschaftlichen Entwicklungen der kommenden zehn Jahre.

Der Vorteil der GIM Delphi Methode im Vergleich zu quantitativen Erhebungen ist der offene, qualitative Befragungs- bzw. Interviewstil, der den Experten vollen Entfaltungsspielraum lässt. Während quantitative Delphi-Erhebungen einer großen Zahl von Probanden einen vorgefertigten Antwortenkatalog zum Ankreuzen vorlegen, nutzt die qualitative Delphi-Methode die Fachkompetenz einer überschaubaren, aber durchaus differenzierten Zahl von Experten, um gesellschaftliche Entwicklungen anhand sich wandelnder Werte und menschlicher Grundorientierungen zu prognostizieren.

Mit der nunmehr dritten Delphi-Studie stellt die GIM Verantwortlichen in Wirtschaft und Gesellschaft wieder ein international erprobtes Instrumentarium zur Verfügung, das als Informationsbasis strategischer Entscheidungen erfolgreich zu einer wertorientierten Markenführung beiträgt.

Gestern, Heute und Morgen – Gesellschaft im Wandel

Anything Goes – A Life Less Ordinary

Blickt man heute zurück auf das letzte Jahrzehnt des vergangenen Jahrtausends, könnte leicht der Eindruck entstehen, man hätte es mit einer längst zurück liegenden Dekade zu tun. Nicht nur, dass der gesellschaftliche Wandel sich offenbar permanent beschleunigt und damit die Halbwertszeiten von Trends stetig verkürzt. Es scheint vielmehr so, als ob einige grundlegende Gewissheiten unserer Gesellschaft beim Eintritt in das neue Jahrtausend auf der Strecke geblieben wären. Deutschland war wie alle westlichen Gesellschaften über Jahrhunderte, vor allem aber in der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts geprägt von der zentralen Entwicklung zu mehr Individualisierung, Differenzierung und Pluralisierung. Anything goes, Unverbindlichkeit und Multioptionalität als Eckpfeiler der „fluiden Gesellschaft“ (Barz, Kampik, Singer, Teuber 2001) wurden in den 1990er Jahren schließlich zu eigenständigen Werten. Individualität und Hedonismus wurden bis ins Extrem ausgelebt. Wichtig war vor allem die Möglichkeit, alles machen zu können und nichts zu verpassen. Ein gutes Leben war ein erlebnisreiches Leben.

Natürlich bot dieses Jahrzehnt zahlreiche Chancen, denkt man an den Börsenboom, die wachsende Beteiligung der Frauen in der Arbeitswelt oder die viel diskutierte Freizeitgesellschaft. Schließlich hat die soziale Absicherung allen Unkenrufen zum Trotz noch weitgehend funktioniert. Zwar sprach man schon damals von einer „neuen Unübersichtlichkeit“ angesichts der Pluralisierung der Lebensstile und der Potenzierung der Optionen, aber dies wurde noch positiv als Chance und willkommene Herausforderung verstanden. Multioptionalität war gleichbedeutend mit Freiheit und Zukunftsperspektiven.

Hochkultur und Populärkultur, natürlich und künstlich, echt und konstruiert, privat und öffentlich, nahezu alle Grenzen und Lebensbereiche gerieten in Fluss. Die ständige Neukombination und Wiederverwertung von Zeichen und Symbolen in unzähligen Retrowellen durch Praktiken wie Sampling und Crossover ließen fixe Kontexte in der entgrenzten Gesellschaft überflüssig erscheinen. Alles wurde möglich und die Wirklichkeit damit zum Spielfeld: man experimentierte, improvisierte und probierte aus, was möglich war. Bungee-jumping, Start-Up und ironische Distanz waren die Schlagworte der 1990er Jahre.

Die Vielfalt der Möglichkeiten wurde als Chance für ein unabhängiges und selbst bestimmtes Leben betrachtet. Die Emanzipation von vorgegebenen Lebensmustern und festgelegten Rollen versprachen Freiheit und Unabhängigkeit. Die entscheidende Frage war, wie man seine Möglichkeiten am besten für sich nutzen kann. Gestresst war man höchstens, weil man das Gefühl hatte, nicht alles tun zu können, was möglich ist. Das Risiko bestand lediglich darin, etwas zu verpassen, oder zu langsam reagiert zu haben, weil jemand anders den neuesten Trend schneller gefunden hatte, oder die neueste Smart-Shopping-Trophäe woanders noch billiger zu haben war.

Nicht, dass wirklich alles gut war, vieles haben wir uns auch selbst schön geredet: Das schleichende Vordringen der Arbeit in unser Privatleben, das Single-Dasein, oder das ständige Aufrüsten unserer äußeren Erscheinung machten nicht nur Spaß. Doch zugeben wollte das niemand, der nicht im Verdacht stehen wollte, als ewig gestrig zu gelten. Auf die Ideologie des „schneller, höher, weiter“, auf Multitasking

und Do-it-yourself haben wir uns gern eingelassen. Zum einen weil es handfeste Vorteile versprach: Wer will schon von einem langsamen Schalterbeamten und unkalkulierbaren Mitmenschen in der Warteschlange abhängig sein, wenn er seine Bankgeschäfte auch online schnell nebenher erledigen kann. Zum anderen galten uns Beschleunigung, ständige Erreichbarkeit und Optionsvielfalt als Insignien des Fortschritts und der Individualität. Souveräner Bürger und Konsument konnte nur derjenige sein, der sich selbst als „flexibler Mensch“ (Richard Sennett 1998) verstand.

Die entgrenzte Gesellschaft frisst ihre Kinder – Die fetten Jahre sind vorbei

In der ersten Hälfte dieses Jahrzehnts ist diese Entwicklung nicht nur weitgehend zum Stillstand gekommen, sondern hat sich regelrecht ins Gegenteil verkehrt. Aus der positiven Einstellung der Menschen gegenüber einer multioptionalen globalisierten Welt ist ein Abwehrkampf gegen gefühlte und reale Bedrohungen geworden. Die Menschen begegnen dem Wandel heute vorwiegend mit Skepsis. Offenbar wurden die Grenzen dessen erreicht, was Individuen zu bewältigen imstande sind. Die „entgrenzte Gesellschaft“ frisst ihre Kinder, weil die Geschwindigkeit und die Reichweite des Wandels als solche inzwischen zum Problem geworden sind.

Orientierungssicherheiten sind abhanden gekommen, weil sich die Umwelten heute schneller wandeln, als wir neue Orientierungsmaßstäbe schaffen können. Unverbindlichkeit und Multioptionalität werden zunehmend als Ballast empfunden; das spielerische Austoben in verschiedenen Rollen und Lebensentwürfen gerät zur Last. Der ständige Kreislauf aus neuen Trends und neuen Kombinationen des Bekannten wirkt ermüdend und wird von den Menschen nur noch selten als bereichernd wahrgenommen.

Im Anything Goes der 1990er wurde irgendwann alles einerlei. Differenz gab es nur noch in den Extremen: Discount versus Luxus. Das „sowohl-als-auch“ der postmodernen 1990er wurde spätestens dann zum Problem, als der Sinn unterschiedlicher Optionen kaum noch wahrnehmbar und die Grenze zwischen „sowohl“ und „als auch“ nicht mehr erkennbar war. Wenn alles möglich ist, ist auch alles nicht möglich und letztlich alles gleich viel wert. Alle Lebensentwürfe erscheinen als gleichwertig, weil es keine Werte mehr gibt, die zweifelsfrei zwischen ihnen zu entscheiden erlauben. Werte stehen heute oft gleich bedeutend und unverbunden nebeneinander, es gibt keine eindeutigen Wertehierarchien mehr.

Wir sind in einer Überflussgesellschaft angekommen, in der wir an einem „Zu viel“ an Optionen und Informationen leiden, weil wir darin keine Strukturen mehr erkennen können, die uns helfen, die richtige Entscheidung zu treffen. Hinzu kommt die enorme Komplexität globaler Gesellschaften. Wir haben gelernt, dass praktisch alles mit allem zusammenhängt. Jede Entscheidung zieht andere nach sich, von denen wir zum Zeitpunkt, an dem wir uns entscheiden, noch nichts wissen. Die Zukunft ist damit unvorhersehbar geworden. Die Zeitfenster, in denen etwas von Bestand ist, werden immer kürzer, die Halbwertszeiten vormaliger Sicherheiten und Rahmenbedingungen sinken rapide. Was heute wichtig ist, kann morgen schon überholt sein. Wie sich der eigene Lebensweg tatsächlich entwickeln wird, kann kaum noch vorhergesagt und voraus geplant werden.

In Zukunft ist ein wirkliches Ankommen kaum noch möglich. Unser Leben befindet sich in ständiger Bewegung. Alles beginnt immer wieder von vorne. Das Leben ähnelt unter diesen Bedingungen zunehmend einem Hamsterrad, das keine Ziellinie

mehr kennt. Aus dem spielerischen Ausprobieren wird ein angstbesetztes Management von Optionen. Man fühlt sich wie beim „Hase und Igel“-Spiel: kaum ist man da, ist das Leben schon wieder weiter.

Der eiserne Käfig der Individualisierung – Modern Times

Umso stärker wächst bei den Menschen die Sehnsucht nach mehr Ordnung, Sicherheit und Kontrolle im Leben. Der Individualisierungsprozess ist mittlerweile auf einem Stand angekommen, der keine Spielräume mehr für weitere Steigerungen zulässt. Auswahl, Emanzipation und persönliche Freiheiten haben wir genug. Was uns heute fehlt, ist Verlässlichkeit, Überblick und Selbstbestimmtheit. Die Bedeutung von Werten wie Selbstverwirklichung, Hedonismus oder individueller Freiheit ist daher rückläufig (u.a. Eurobarometer 2006).

Der Individualisierungsprozess befindet sich sozusagen in seiner „Reifephase“. Er hat sich auf hohem Niveau konsolidiert, stellt aber kein treibendes Bedürfnis mehr dar. Noch gibt es zahlreiche Lebensbereiche, in denen das Bedürfnis nach Individualität weiterhin groß geschrieben wird – auch weil es in einigen Bereichen noch Nachholbedarf gibt (z.B. im Gesundheitssystem). Allerdings wird dies in Zukunft unter anderen Vorzeichen geschehen.

Denn Individualisierung ist in weiten Teilen zu einem Selbstläufer geworden, zu einem „eisernen Käfig“, der uns auch dann noch zu einer individuellen Lebensführung zwingt, wenn wir es gar nicht wollen. Eigenverantwortung erleben wir zunehmend als etwas, das uns aufgebürdet wird. Wir haben uns inzwischen so weit von festgefühten, traditionellen Strukturen und Institutionen gelöst, dass uns der Aufwand für unsere Selbstbestimmung psychisch und sozial zunehmend überfordert.

Das in den 1960er Jahren entstandene Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Befreiung vom „Muff von tausend Jahren“ hat in den darauf folgenden Jahrzehnten zu einer weitreichenden Kulturalisierung unserer Gesellschaft geführt. Unter den stabilen Bedingungen der sozial abgesicherten Wohlstandsgesellschaft wurde das Leben der Menschen irgendwann fast ausschließlich durch die Brille der Kultur betrachtet. Dahinter verschwanden die strukturellen Voraussetzungen aller Lebensbereiche. Soziale Unterschiede wurden weniger vertikal als soziale Ungleichheiten, sondern vielmehr horizontal als Ergebnis der Wahl zwischen verschiedenen Lebensstilen interpretiert. Wo jeder Individuum ist und sein Leben selbst bestimmt, galt letztlich alles als eine Frage des Lifestyles.

Die vergangene Dekade hat viele eines Besseren belehrt. Zahlreiche Umbrüche haben dafür gesorgt, dass strukturelle Probleme (ökonomischer, demographischer, sozialstruktureller Wandel) die Ebene der Kultur (Lebensstile, Ästhetisierung, Konsum) als stärksten Treiber gesellschaftlichen Wandels abgelöst haben. Gesundheits-, Renten- und Hartz-Reform haben auf drastische Weise ins Bewusstsein gerufen, dass die Stellung im Arbeitsmarkt, eine zukunftsfähige Bildung und der Erhalt der eigenen Gesundheit unser Leben weit mehr bestimmen als die Frage nach der neuesten Frühjahrs- oder Herbstmode. Wie in noch keinem Jahrzehnt der Nachkriegsgesellschaft zuvor bestimmen heute „harte“ Themen wie soziale Ungleichheit, Altern, Klima, Gesundheit, Bildung unseren Alltag und den politischen Diskurs. Hier werden die Weichen für die Zukunft gestellt. Die Kulturalisierung macht Pause – die Strukturen schlagen zurück.

Die Mitte-Gesellschaft unter Druck – Das Leben der Anderen

Der Rückzug des Staates aus der sozialen Sicherung und der Globalisierungsdruck in der Wirtschaft haben die deutsche „Mitte-Gesellschaft“ unter Druck gesetzt. Eine höhere Abgabenlast bei geringeren Sozialleistungen auf der einen Seite und ein steigender Lohndruck durch die internationale Konkurrenz auf der anderen Seite, haben Deutschlands Arbeitnehmer in die Zange genommen.

„Arm trotz Arbeit“ ist keine Seltenheit mehr – die Zahl derer, die trotz längerer Arbeitszeiten deutlich weniger in der Tasche haben, wächst in Deutschland überproportional. Wer sowieso schon geringe finanzielle Spielräume hatte, den traf der Mix aus „Lohnzurückhaltung“ und einem durch Steuern und Abgaben verminderten Nettoverdienst nicht nur beim Premiumkonsum, sondern im Bereich des Lebensnotwendigen. Steigende Kosten für Energie und Wohnen taten ihr übriges. Der bis vor wenigen Jahren noch kaum ausgebildete Niedriglohnsektor verzeichnet inzwischen zweistellige Wachstumsraten. Im Unterschied zu anderen europäischen Ländern führt der Weg allerdings kaum wieder aus dieser Zone heraus.

Die Aufstiegschancen haben sich damit fühlbar verschlechtert. Solange es allen immer besser ging, waren soziale Ungleichheiten nur ein Randthema. Inzwischen sind die Ungleichheiten jedoch unübersehbar, und die Kluft zwischen oben und unten ist deutlich gewachsen. Während die abhängig Beschäftigten die Hauptlast des Umbaus der Sozialsysteme mit überdurchschnittlichen finanziellen Einbußen zu tragen hatten, konnten Selbständige und all jene nicht an der Finanzierung des Wohlfahrtsstaates Beteiligten sogar davon profitieren. Als Folge dieser Polarisierung der Gesellschaft herrscht heute in weiten Teilen der Unterschicht ein Gefühl des dauerhaften Abgehängtseins vor. Die breite gesellschaftliche Mitte wurde dagegen umso stärker verunsichert, je näher dieses Bedrohungsszenario an sie heranzurücken schien, und je mehr Menschen zumindest zeitweise davon betroffen waren.

Die heterogene Masse in der Mitte unserer Gesellschaft wird sich auch in den kommenden Jahren noch auf der Suche nach verloren gegangenen Sicherheiten und ihrer eigenen Identität befinden. Während sie auf der einen Seite immer noch versucht, die äußere Fassade aufrecht zu erhalten, der zufolge man sein Leben im Griff hat und souverän mit Optionalitäten jongliert, hat sie sich auf der anderen Seite inzwischen vom Ideal der Selbstverwirklichung erst einmal verabschiedet, weil es nun vor allem darum geht, nicht abgehängt zu werden, mithalten zu können und dazu zu gehören.

Was Menschen morgen bewegt

Die Umbrüche zu Beginn des neuen Jahrtausends sind vielfältig und tiefgreifend. Die auf Entgrenzung, Beschleunigung und Wachstum beruhende Logik der permanenten Steigerung und des „Noch-mehr-Könnens“, die unsere Gesellschaft in eineinhalb Jahrhunderten Industriegesellschaft tief verinnerlicht hat, stößt zunehmend an die Grenzen der individuellen und kollektiven Belastbarkeit. Im kommenden Jahrzehnt stehen wir daher am Beginn einer langfristigen Neuorientierung, die eine Rückkehr zur Tagesordnung alter Gewissheiten und gewohnten Lösungsmöglichkeiten ausschließt.

Altes Denken und alte Strukturen verschwinden jedoch nicht von heute auf morgen, sie werden uns noch eine ganze Weile begleiten. Die Ungleichzeitigkeiten des struk-

turellen und kulturellen Wandels werden auch in den nächsten Jahren umfangreiche Suchbewegungen anstoßen. Schon heute entstehen neue Arbeitsformen, neue Formen des Umgangs mit dem demographischen Wandel und neue Strukturen im Bildungs- und Gesundheitssystem, die allerdings meist noch am Beginn ihrer Entwicklung und nicht selten im Widerstreit mit bestehenden Strukturen stehen. Es ist vor allem dieser strukturelle Wandel, der uns seit einigen Jahren vor sich her treibt und hohe Kosten für einen Umbruch erzeugt, dessen Ende noch nicht absehbar ist. Daher stehen in der kommenden Dekade in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen kontroverse Aushandlungsprozesse bevor. Eine intensive Wertediskussion hat bereits begonnen. Nicht zuletzt, weil der soziale Fahrstuhl auf längere Sicht ins Stocken geraten ist und die typisch deutsche „Mitte-Gesellschaft“ auch in den kommenden Jahren weiterhin unter Druck stehen wird.

Zurzeit scheint es allerdings so, als ob sich das Tempo des Wandels etwas verlangsamt hat und Zeit für ein erstes Aufatmen lässt. Das Reformprogramm, mit dem die Republik zukunftsfähig gemacht werden soll, nimmt sich eine Auszeit, neue Hiobsbotschaften bleiben erst einmal aus und der internationale Vergleich zeigt, dass Deutschland oft besser dasteht, als es die Stimmung im eigenen Land vermuten lässt. Zeit genug also für einen Moment des Innehaltens und der Bestandsaufnahme.

Wie gehen die Menschen in Deutschland in den nächsten zehn Jahren mit diesem Wandel um? Welche Bedürfnisse, Sehnsüchte und Wünsche werden sie haben? Was wird die Menschen morgen bewegen?

In unserer Studie „Delphi 2017“ haben wir fünf zukunftsrelevante Grundorientierungen identifiziert, die den Weg in die Zukunft kennzeichnen.

1. *Managing “Dutility“: Funktionieren im System*
2. *Living Substance: Zurück zum Wesentlichen*
3. *Embedding Individuality: Weniger Ich – mehr Wir*
4. *Creating “Lifemaker-Value“: Gestalten & Partizipieren*
5. *Engaging in a Sane Society: Nachhaltigkeit & soziale Verantwortung*

Sie markieren die zentralen Entwicklungslinien, die für das Leben in den unterschiedlichen Lebensbereichen wie z.B. Gesundheit, Bildung, Arbeit, Familie, Jugend, Alter, Medien, Freizeit und Konsum in den nächsten zehn Jahren prägend sein werden. Aus diesen Grundorientierungen leiten sich zugleich jene Bedürfnisse der Menschen ab, die für die Ausgestaltung der Beziehung zwischen Konsumenten und Marke und damit eine zukunftsfähige Markenführung entscheidend sind.

Grundorientierung 1

Managing "Dutility": Funktionieren im System

Indem der Staat sein Engagement kontinuierlich reduziert hat, wurde dem Einzelnen immer mehr Eigenverantwortung aufgebürdet. Ob Gesundheit, Arbeit, Altern, Bildung - die staatliche Absicherung ist brüchig geworden. Die Anforderungen an das Individuum, sich um die eigene Gesundheit, Vorsorge und Altersabsicherung, Ernährung, Weiterbildung, kurz um die persönliche „Sustainability“ zu kümmern, wachsen auch zukünftig noch weiter an.

Neben die klassische Erwerbsarbeit treten die Gesundheits-Arbeit, die Weiterbildungs-Arbeit, die Arbeit an der optimalen Altersvorsorge. Damit auch der Nachwuchs zukunftsfähig bleibt, muss der Musik- und Fremdsprachenunterricht für die Kleinen organisiert werden... Das Leben wird zunehmend mit Verpflichtungen angefüllt. Immer mehr muss in immer weniger Zeit erledigt werden, und immer mehr Lebensbereiche müssen gleichzeitig organisiert und synchronisiert werden. Parallelität und Synchronizität kennzeichnen die Herausforderung für den Alltag. Das Leben der Zukunft ist just-in-time und always-on: Infolge dessen schrumpft die wirklich freie Zeit zusammen, weil auch Freizeitaktivitäten weniger dem reinen Vergnügen dienen, sondern einen Zusatznutzen versprechen sollten.

Während wir früher also vom Ideal einer Work-Life-Balance ausgingen, stellen wir heute fest, dass diese alte Work-Life-Dichotomie ihre Gültigkeit verloren hat. An die Stelle von „work vs. life“ tritt „multi-duty-life“: Ein Leben vollgepackt mit Verpflichtungen, Ansprüchen und Anforderungen. Diese „life duties“ müssen organisiert und bewältigt werden und treten gleichberechtigt neben die „work duties“. Die Folge: Die „Eigenzeit“ – also zweckfrei verbrachte Zeit mit sich und für sich selbst – schrumpft zusehends.

Die Vielzahl an Verpflichtungen, „life duties“ wie auch „work duties“, zwingt zu einer konsequenten Nutzenorientierung und Effizienzsteigerung in der Lebensführung. Um im System weiter zu „funktionieren“ ist der Einzelne gezwungen, zunehmend nutzenorientiert, also utilitaristisch zu handeln. Es geht vor allem darum, das Verhältnis von Pflichten („duties“) und Nutzen („utility“) zu optimieren, d.h. seine eigene „Dutility“ zu managen.

So achtet man bei der Wahl des Studienorts auf Rankings, die Möglichkeit eines Auslandsstudiums und den guten Ruf der Universität in der Industrie. Ins Fitnessstudio geht man nicht nur um sich fit und gesund zu halten, sondern auch, um private und Businesskontakte zu knüpfen. Soziale Netzwerke werden darauf hin erweitert und aktualisiert, welche Optionen sie versprechen. Netzwerke dienen somit als „Nutzenspeicher“, die bei entsprechendem Bedarf „angezapft“ werden können.

Dieser Logik folgend werden auch Eigenschaften, die ehemals für sich selbst eine Qualität darstellten, als Mittel zum Zweck eingesetzt: Schönheit sichert soziale Anerkennung und erleichtert die Jobsuche. Gesundheit gewährleistet Stressresistenz, verhindert Krankheitskosten und sichert den Job. Auch in arbeitsferner Umgebung erlangte Fähigkeiten, wie z.B. Mutterschaft und Kindererziehung, werden als Kompetenzen dem „Nutzenkonto“ gutgeschrieben, denn auch sie könnten bei der Jobsuche relevant sein. Aus dem vormaligen Erfüllen einer sozialen Aufgabe wird eine Qualifikation abgeleitet. Jeder wird versuchen, auf diese Weise ein möglichst breit gefächertes „Nutzenkonto“ anzusparen. Breit gefächert deshalb, weil man nicht mehr ge-

nau weiß, welche Anforderungen in Zukunft auf einen zukommen. Jeder muss für alles gerüstet sein, jeder muss bereit sein, auf unterschiedliche Entwicklungen und unvorgesehene Ereignisse zu reagieren.

Diese überfordernde und beklemmende Vielfalt an Anforderungen wird jedoch nicht nur von außen an uns herangetragen – sie ist auch Folge einer auf Perfektionismus angelegten Lebensführung: Der Job soll nicht nur das Leben sichern, sondern auch noch Spaß machen, und wenn er das nicht tut, ist man selbst schuld. Der Partner / die Partnerin soll nicht nur zu mir passen, sondern auch noch bei meinen Freunden „performen“, Inspiration sein, sämtliche soziale Rollen und Funktionen einnehmen, und wenn er / sie das nicht tut, sucht man eben weiter nach dem „perfect match“.

Schließlich leben wir in einer Multioptionsgesellschaft, in der (angeblich) jedem alle Möglichkeiten offen stehen. Die Verantwortung für ein gelungenes Leben wird damit heute dem Einzelnen übertragen. Individuelle Schuldzuweisung für das eigene Schicksal ist die Kehrseite einer offiziellen Politik der „Eigenverantwortung“ als moralische Handlungsmaxime. Letztendlich ist die Selbst-Zuweisung von Schuld an nicht oder falsch genutzten Optionen und am (tatsächlichen oder wahrgenommenen) Scheitern ein sehr starker Treiber für ein „Funktionieren im System“.

Ein „Sich-Gehen-Lassen“ ist kaum noch möglich und findet nur noch in hedonistischen Auszeiten statt, in denen man dafür ganz explizit und umso intensiver aus dem Alltag ausbricht. Das Aufrechterhalten der eigenen ökonomischen Verwertbarkeit, möglichst ein Leben lang, wird euphemistisch verklausuliert hinter Begriffen wie „lebenslanges Lernen“. Lebenslang – das klingt mitunter schon bedrohlich. Zumindest aber impliziert es ein Nie-Ankommen, Nicht-Ausruhen-dürfen, ein „Life in Loops“, ein Leben in einer Endlosschleife. Es bedeutet auch, nie „fertig“ zu sein, nie „erwachsen“ zu werden, sondern eigentlich immer „Schüler“ zu bleiben. Reife erlangen und auf Erreichtes zurückblicken können, „Seniorität“ und „Weisheit“ sind in diesem beschleunigten und verdichteten Leben nicht mehr möglich. Erfolgsgarantien gibt es nicht mehr, mit festen Planungshorizonten kann man nicht rechnen, weil sich die Rahmenbedingungen ständig ändern.

Hinzu kommt, dass wir den Anspruch an unsere (Erwerbs-)Arbeit derartig überhöht haben, dass ihr eine Bedeutung zukommt, die uns jetzt zu erdrücken droht. Arbeit, so haben wir alle verinnerlicht, soll keinesfalls nur zur Existenzsicherung da sein, sondern mindestens ebenso zur Selbstverwirklichung, zur Selbstentfaltung und zum Ausdruck unserer Persönlichkeit. Diese Überhöhung der Ansprüche hat zur Folge, dass wir alle persönlichen Kompetenzen und Qualitäten in unsere Arbeit einbringen: Emotionale Intelligenz, soziale Kompetenz, die gesamte Persönlichkeit wird zur Ressource des beruflichen Erfolgs. Dadurch sind die Grenzen zwischen Arbeit und Privatheit durchlässig: Eine Grenzziehung zwischen beiden Bereichen ist schwierig, wenn nicht gar unmöglich geworden. Als Folge gewinnen die Funktionsmechanismen und Grundprinzipien der Arbeit Einfluss auf unser Privates. Das „Selbstverwirklichungsdogma“ schlägt zurück. Wir stellen einen „Übergriff der Ökonomie“ auf unsere privaten Lebensbezüge fest. Mit anderen Worten, wir organisieren unser Leben zunehmend nach den Grundprinzipien der Ökonomie.

Verwertbarkeit, Effizienz, das Denken in Verwertungsketten und Nutzenkonten, prägen nicht nur unser Arbeitsleben, sondern zunehmend auch unser ganz privates Dasein. Die bittere Ironie: Das ursprüngliche Ideal von der Aufhebung zwischen Arbeit

und Privatem sollte eigentlich eine Strategie gegen die sogenannte „entfremdete Arbeit“ sein, hatte also einen emanzipatorischen und befreienden Impetus. Dass letztlich eine noch bessere Verwertbarkeit des Selbst, noch weniger Emanzipation und Selbstbestimmung dabei heraus kommt, hätte man im Traum nicht vermutet.

Statt dem Ideal der Selbstbestimmung zu folgen, haben wir uns einer Ideologie der Beschleunigung und Verdichtung verschrieben. Einst Symbol des Fortschritts, haben wir uns freiwillig und nur zu gerne darauf eingelassen. Die dazugehörigen Insignien, das „Dreigestirn des flexiblen Menschen“ – Handy, Laptop, PDA – versprechen uns Anerkennung und Prestige. Diese Ideologie der Beschleunigung und Verdichtung zehrt uns nun auf. Das Individuum findet sich „eingeklemmt“ zwischen einem schrumpfenden Staat, der seine ursprünglichen Aufgaben – als „Eigenverantwortung“ getarnt – geschickt abdelegiert, und einer vereinnahmenden Ökonomie, dessen Grundprinzipien sich wie eine Gebrauchsanweisung über das eigene Leben legen. Die Frage, die sich den Menschen stellt, ist: Wie kann ich die vielen verschiedenen Anforderungen im Hier und Jetzt bewältigen und gleichzeitig meine individuelle Zukunft im Blick behalten, die immer in meiner eigenen Verantwortung liegt?

Die Menschen reagieren darauf zumeist (noch!) defensiv, d.h. sie „funktionieren im System“. Sie wünschen sich vor allem Unterstützung beim Management ihres Alltags. Nur wenigen gelingt es bereits jetzt, aus dieser defensiven Haltung eine aktive, gestalterische Orientierung zu entwickeln (vgl. Grundorientierung „Creating Lifeholder Value“). Das „Funktionieren im System“, die eigene „Maintainability“, ist durch ausgeprägtes Effizienzdenken und starke Nutzenorientierung in allen Lebenslagen gekennzeichnet. Das Denken in Wertungsketten ist Teil der Überlebensstrategie geworden. Wenn, wie beschrieben, ein Ankommen nicht mehr möglich ist, konzentriert man sich darauf, wenigstens nicht unterzugehen. Für diesen Abwehrkampf, dieses defensive „Struggeln“, sind die bürgerlichen Sekundärtugenden Ehrgeiz, Fleiß, Leistungsbereitschaft, Disziplin außerordentlich hilfreich. Es ist daher nicht verwunderlich, dass diese Sekundärtugenden wieder an Raum und Bedeutung gewinnen.

Allerdings: Die Herrschaft über das Leben erlangt man damit nicht wieder. Was fehlt ist ein persönlicher Masterplan, eine Vision dessen, was man vom Leben erwartet. Statt sich den Raum und die Muße zu nehmen, diese Vision zu entwickeln und damit wieder Selbstbestimmung und Herrschaft über unser Leben zu erlangen, sind wir damit beschäftigt, ständig aktualisierte „Teilpläne“ abzuarbeiten. Wir gestalten unser Leben immer effizienter, betreiben „Schnittstellenoptimierung“ unserer Alltagsabläufe und bedienen uns modernster technologischer Hilfsmittel und Unterstützungsprozesse. Im Ergebnis ist man nur noch damit beschäftigt, sein Leben weiter zu rationalisieren statt Zeit für „wichtigere“ Dinge zu erlangen.

Für einen zweckfreien Postmaterialismus, für postmaterialistische Werte wie Harmonie, Wohlbefinden und Kreativität bleibt somit keine Zeit mehr. Wenn die Dinge nicht mehr um ihrer selbst Willen getan werden, wenn „l'art pour l'art“ immer weniger Raum hat, dann gerät die Gesellschaft zunehmend unter Druck. Ehemals postmaterialistische Werte werden zwangsläufig in materialistische Werte transformiert und erhalten damit einen utilitaristischen Unterton: „postmaterial goes functional“. „Wissen“ wird immer weniger als Selbstzweck betrachtet, sondern meist nur noch als Mittel, um die eigenen Jobchancen zu verbessern, „Ökologie“ oder „Harmonie mit der Natur“, ganz klassische postmaterialistische Werte, müssen sich auszahlen, entwe-

der in Form eines guten Gewissens – das man sich mit Bio kaufen kann – oder besser noch in Form von Umsatzsteigerungen. Entscheidend sind immer weniger die Werte an sich als vielmehr deren Verwertbarkeit.

Grundorientierung 2

Living Substance: Zurück zum Wesentlichen

Multioptionalität als Selbstzweck und Wert an sich hat sich überlebt. Optionsvielfalt wird zwar immer noch gewünscht, aber zunehmend als fragwürdig und anstrengend erlebt. Denn mehr Möglichkeiten zu haben bedeutet auch, sich ständig entscheiden zu müssen. Statt sich lustvoll in die Flut der Multioptionalität zu stürzen, fühlen sich die Menschen immer häufiger von ihr überfordert und bedroht.

Entscheidungszwänge durchziehen inzwischen alle Lebensbereiche. Die Anforderungen von außen sowie unsere eigenen Ansprüche an ein gutes Leben sind so hoch geworden, dass die aktuelle Lebensweise ununterbrochen überprüft werden muss. Ist der aktuelle Partner noch der Richtige? Passt der aktuelle Job noch zu den eigenen Erwartungen und Zielen? Welche Qualifikationen benötige ich in der Zukunft? Worin muss ich mich weiterbilden? Zwischen äußerem Druck und innerem Wunsch zu unterscheiden wird immer schwieriger: Will ich mich verändern oder muss ich mich verändern?

Doch es geht nicht allein darum, sich in der Vielfalt der Möglichkeiten positionieren zu müssen. Zu einem gelungenen Leben gehört heute auch, sich möglichst viele Optionen offen zu halten, und davon auch möglichst viele wahrzunehmen. Das bürgerliche Individuum der späten Moderne muss ständig seine Kompetenz unter Beweis stellen, indem es Selbstbestimmtheit demonstriert – auch dort, wo es gar nicht mehr möglich ist. Der Aufwand für ein ständiges Anderssein steht immer weniger im Verhältnis zu dem dadurch erzielten Mehrwert. Weil sowohl das „Verfallsdatum“ als auch die Unterschiede der Distinktionsgegenstände auf ein Minimum zusammengeschrumpft sind, wird das permanente „Wettrennen“ um Distinktion immer anstrengender.

Der ursprüngliche Sinn der Individualisierung, sich von äußeren Vorgaben unabhängig zu machen, hat sich regelrecht ins Gegenteil verkehrt. Die Randbedingungen engen Spielräume sukzessive ein. Durch den demografischen Wandel, die Klimaveränderungen oder Ressourcenknappheiten wird nur noch auf der Möglichkeitsseite Überfluss herrschen, auf der Verwirklichungsseite hingegen Knappheit. Aus diesem Grund werden sich die Menschen wieder stärker nach innen richten. Je deutlicher die Grenzen und je geringer der Nutzen der Steigerungslogik werden, umso eher wird den Menschen bewusst, dass sie mit ihren Kräften haushalten müssen. Sie stellen sich die Frage, was ihnen selbst wichtig und wesentlich ist. Was will ich überhaupt? Wie viel von allem brauche ich wirklich? In der kommenden Dekade werden sich die Menschen daher auf das besinnen, was nicht den Vergleich und das Überbieten sucht, sondern die langfristige Erfüllung selbstgesetzter Ansprüche. Indem sie nach innen horchen und darauf achten, was ihnen selbst gut tut, begeben sich die Menschen auf die Suche nach ihrem „inneren Kompass“.

Worum es den Menschen geht, ist die Wiedererlangung der Kontrolle über die eigenen Entscheidungsprioritäten. Das beginnt mit der Frage danach, wann man sich

überhaupt entscheiden möchte und wann nicht, und führt bis zu der Frage nach dem richtigen Maß in der Überflussgesellschaft. Dem „schneller, höher, weiter“ folgt nun die Reduktion auf das Wesentliche. Anstatt nach möglichst vielen verschiedenen und extremen Erlebnissen wird nach wenigen, intensiven Erfahrungen gesucht. Anstatt alles gleichzeitig zu wollen, richtet man seine Aufmerksamkeit gezielt auf wenige Dinge.

„Zurück zum Wesentlichen“ bedeutet jedoch nicht, von vorn herein auf Optionen zu verzichten. Man kauft aber vielleicht lieber ein hochwertiges T-Shirt, das jahrelang hält, als jeden Monat ein Billiges, das man nach einmal Waschen wegwerfen muss. „Living Substance“ bedeutet auch nicht, dass die Menschen keinen Gefallen mehr an Moden und Trends finden. Sie jagen nur nicht mehr jedem Trend hinterher und probieren nicht mehr *jedes* neue Produkt aus. In Zukunft wird es vielmehr darum gehen, die Komplexität der Umwelt dadurch zu reduzieren, dass wieder mehr Struktur und damit Orientierung in die Flut der Möglichkeiten gebracht wird. Die Menschen suchen nach Entlastung vom Entscheidungszwang.

Statt immer nur unterwegs zu sein, von einem Ort zum anderen und einer Gelegenheit zur nächsten, sehnen sich die Menschen wieder danach anzukommen oder wenigstens zeitweise innehalten zu können. Das Naheliegende wird wichtiger als das Ferne, das Bei-einer-Sache-bleiben wichtiger, als mit dem Kopf immer schon bei der nächsten Sache zu sein. Das Bedürfnis nach entlastenden Stabilitäten und Fixpunkten im Leben wächst. Die Konzentration auf sich selbst und den eigenen Nahbereich wird wichtiger werden als die neuesten Trends.

„Zurück zum Wesentlichen“ bedeutet daher auch, dass wieder klare Standpunkte gefragt sind. Der Wunsch nach Eindeutigkeiten, Kontinuität und Verlässlichkeit leitet die Abkehr von einer Kultur der Beliebigkeit und der Willkürlichkeit ein. Die Menschen suchen nach mehr Konstanz im unverbundenen Nebeneinander unterschiedlicher Sinnkulturen und Lebensstile. Ein roter Faden soll durch ihr Leben führen und die verschiedenen Bereiche und Stationen ihres Lebens sinnvoll miteinander verbinden. Dinge einfach zu konsumieren und Kreativität und Individualität nur in der Kombination fertiger Lifestyle-Accessoires auszuleben, wird den Menschen langfristig nicht mehr genügen. Stattdessen fragen sie: Was steckt dahinter? Was bedeutet das für mich? Und was bringt mir das? Statt vom Machbaren auszugehen, wird daher zukünftig die Orientierung an den Dingen im Vordergrund stehen, die den Menschen wichtig sind.

Zukünftig wird eine Vielzahl an Ritualen an Bedeutung gewinnen, die Orientierung bieten und als temporäre Anker dienen können. Familienfeste wie Hochzeiten oder Taufen dienen als verlässliche Symbole des Zusammengehörens, nicht in erster Linie als religiöse Traditionen. In einer individualisierten Gesellschaft sind Rituale letztlich wichtiger als der Inhalt. Was zählt, ist ein bestimmter Rahmen, der Halt und Orientierung gibt. Der Wunsch nach Bewährtem und die Wiederentdeckung von traditionellen Ritualen ist jedoch nicht gleichbedeutend mit einer Rückkehr zu „alten Werten“. Die Familie der 50er Jahre, also die ritualisierte und traditionelle Hälfte des Bürgertums kommt nicht wieder.

Grundorientierung 3

Embedding Individuality: Weniger *Ich* – mehr *Wir*

Individualität besitzen wir heute im Überfluss. Das unbedingte Streben nach Individualisierung, d.h. nach individueller Freiheit und Selbstverwirklichung, wird inzwischen allerdings immer häufiger als dysfunktional erlebt. Seit die Menschen das Gefühl haben, dass äußere Zwänge in ihrem Leben die Oberhand gewonnen haben, sind sie wieder bereit, sich auf soziale Gemeinschaft einzulassen und ihre Ansprüche an die eigene Selbstverwirklichung ein Stück weit zurückzufahren. Die Zeiten des kompromisslosen Individualismus sind vorbei, weil zunehmend klarer wird, dass Individualität stets auf einen verlässlichen Kontext angewiesen ist. Was den Menschen heute fehlt, ist soziale Einbindung, emotionale Verbindlichkeit und Vertrauen. Daher wächst das Bedürfnis nach Auszeiten vom Ich und der permanenten Selbstdarstellung.

Die soziale Individualisierung ist in Deutschland auf ihrem höchsten Niveau angekommen. An die Stelle der Befreiung aus traditionellen Abhängigkeiten tritt nun die bange Frage „Wie verhindere ich es, ausgeschlossen zu sein?“ Der Einzelne will zukünftig nicht mehr ausbrechen, vielmehr zieht es ihn zurück zur Normalität. Je weniger Zusammenhalt die großen Klammern der Gesellschaft wie Parteien, Kirche und Arbeit bieten, desto wichtiger wird das Dazu-Gehören. Dazu tragen auch zahlreiche diffuse Ängste angesichts einer kälter empfundenen Atmosphäre in Gesellschaft und Staat bei. Dementsprechend wächst das Bedürfnis nach zwischenmenschlicher Wärme und Sicherheit, nach Zugehörigkeit und Gemeinschaft. Die Menschen sehnen sich nach Verlässlichkeit, denn Verlässlichkeit schafft Vertrauen, und Vertrauen reduziert Komplexität.

„Weniger *Ich* – mehr *Wir*“ heißt daher die Formel für die kommende Dekade. Nach dem reinen „Wir“ der traditionellen Regelmäßigkeit in den 1950er Jahren und den normativ überhöhten individualistischen Lebensformen seit den späten 1960er Jahren, wird es nun eine neue Balance geben zwischen „Ich“ und „Wir“.

Auf das Zeitalter des unbedingten Individualismus folgt nun der Wunsch nach einer „eingebetteten Individualität“, nach Individualisierung im Kontext kollektiver Bindungen. Die Menschen wollen einerseits unabhängig und nach individuellen Maßstäben leben und gleichzeitig ein Gefühl der Eingebundenheit in eine soziale Gemeinschaft erleben können. Dafür sind sie bereit, Kompromisse einzugehen, allerdings nur, wenn sie dazu nicht zu viele Freiheitsgrade aufgeben müssen.

Die Zahl temporärer, offener Gemeinschaftsformen wird daher auch in Zukunft weiter zunehmen. Man sucht nicht mehr die *eine* Gemeinschaft, sondern viele verschiedene, die von unterschiedlicher Intensität und Qualität sind und unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen. Mal sind sie eine wichtige Ressource zur Bewältigung von Alltagsproblemen, mal bilden sie die Bühne zur Selbstprofilierung, mal sind sie Möglichkeitsräume einer individuellen Lebensgestaltung unter Gleichgesinnten oder auch ein verlässlicher Orientierungsrahmen, in dem gemeinsam geteilte Wertvorstellungen gelten. Auf diese Weise entstehen parallele Formen von Sozialität, die erst zusammen genommen das neue Bedürfnis nach „eingebetteter Individualität“ befriedigen können.

In den letzten Jahren erfreuten sich vor allem Gesinnungsgenossenschaften großer Beliebtheit, die oft kaum mehr verbindet als das Interesse an einem gemeinsamen Thema. Ihre Attraktivität liegt vor allem in ihrer niedrigen Verbindlichkeit und ihrer großen Offenheit. Denn im Vergleich zu herkömmlichen Formen der Sozialorganisation wie Familie, Nachbarschaft oder Verein beruht die Mitgliedschaft hier auf Freiwilligkeit und ist jederzeit kündbar. Der Vorteil dieser individualistischen Form von Gemeinschaft ist jedoch gleichzeitig auch ihr größter Nachteil. Denn der Einzelne kann sich letztlich nie sicher sein, dass die Bedeutung, die er selbst diesen Gemeinschaften zumisst, auch im gleichen Maß von den anderen Mitgliedern geteilt wird.

Posttraditionale Gemeinschaften und Szenen leben daher vor allem von Events, weil erst sie das zur Aufrechterhaltung der Gemeinschaft notwendige Wir-Gefühl herstellen und intensivieren können. Events produzieren Flowerlebnisse und transformieren so virtuelle Gemeinschaften für den Zeitraum eines Events in „emotional communities“ (Maffesoli 1996). In einer sich differenzierenden Welt zählen Events zu den wenigen Gelegenheiten, die ermöglichen, ganz zu sich selbst zu kommen und zugleich Gemeinschaft zu erleben.

Das Bedürfnis nach derartigen Gemeinschaftserfahrungen nimmt zu. Das hat nicht zuletzt die Fußballweltmeisterschaft 2006 in Deutschland gezeigt, bei der das kollektive Fahنشwenken nicht Ausdruck eines neuen Nationalbewusstseins war, sondern vielmehr Zeichen eines emotionalen Vergemeinschaftungsbedürfnisses.

Allerdings werden Wir-Gefühle so letztlich nur durch mehr oder weniger austauschbare Rituale erzeugt. Das wachsende Bedürfnis nach mehr Gemeinschaft und sozialer Einbindung kann auf diese Weise jedoch nur bedingt befriedigt werden. Die Anhäufung, Intensivierung und Perfektionierung von Großereignissen nach dem Prinzip „mehr hilft mehr“ erfährt eine schleichende Inflation. Den Menschen wird bewusster, dass dies allein nicht genügt. Zukünftig steigen daher vor allem die „wesentlichen“ Gemeinschaften des sozialen Nahbereichs im Kurs, also die alten und neuen Familienformen ebenso wie jene „families of choice“, die sich aus Freundeskreisen rekrutieren. Denn diese bieten, anders als die zahlreichen losen und unverbindlichen Kontakte, verlässliche Bindungen in direkten und unmittelbaren Beziehungen. Dies setzt aber auch die eigene Selbstverpflichtung voraus sowie die Bereitschaft, das Risiko echter Bindungen ohne „Notausgang“ einzugehen.

In Zukunft werden sich daher beide Beziehungsebenen immer häufiger ergänzen: Während lokale, verlässliche Beziehungen echte Nähe und gelebte Gemeinschaftsgefühle vermitteln, werden auf der anderen Seite eine ganze Reihe loser Netzwerke gezielt als Ressource für spezifische Bedürfnisse genutzt (vgl. Grundorientierung „Managing Dutility“).

Grundorientierung 4

Creating „Lifeholder-Value“: Gestalten & Partizipieren

In den vergangenen Jahren sind die Spielräume für ein selbstbestimmtes Leben zusehends geschrumpft. Das Leben ist immer stärker mit Verpflichtungen angefüllt und zwingt uns zu der Suche nach dem funktionalen Mehrwert im Alltag (vgl. Grundströmung „Managing Dutility“). Die Entscheidungen erscheinen nicht mehr selbstbestimmt, die tatsächliche individuelle Gestaltbarkeit des Lebens scheint zu sinken.

Eine schrumpfende Gesellschaft, in der Arbeit und der gewohnte „Wohlstand für alle“ knapp geworden sind, verlangt den Menschen vieles ab. Der „abwesende Staat“ lässt einen jedoch nicht nur allein, sondern eröffnet auch neue Gestaltungsspielräume. Immer mehr Menschen lassen sich auf diese Herausforderung ein und gehen dazu über selbst aktiv zu werden, anstatt auf die Leistungen des Staates zu vertrauen. Es mehren sich die Nischen, in denen Menschen beginnen, jene Lücken, die der Staat hinterlassen hat, als Freiräume zu interpretieren. Sie machen aus der Not eine Tugend und sorgen selbst dafür, dass die Dinge anders laufen. Dem Zwang wachsender Eigenverantwortung setzen sie die Forderung nach mehr Mitbestimmung entgegen. Ob Bürgerbegehren, mündige Patienten oder bloggende Konsumenten, das Einfordern von Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten bildet sozusagen die „natürliche“ Gegenleistung für das Anwachsen der Pflichten als „guter Staatsbürger und Konsument“.

Wenn man sich eigenverantwortlich um seine Gesundheit kümmern soll, möchte man sich wenigstens den Arzt aussuchen oder bei den Therapieformen mitreden dürfen. Wenn der zukünftige Wissensarbeiter als „ganze Person“ gefordert ist, dann kann Mitbestimmung nicht vor der Firmentür Halt machen. Besorgte Eltern gehen selbst in die Offensive und beteiligen sich an den Schulen ihrer Kinder, um dort die Bedingungen zu verbessern, oder gründen zusammen mit anderen Eltern „eigene“ Schulen. Immer mehr Menschen engagieren sich in der Gestaltung „ihrer“ Stadtteile, weil sie das Leben im „Kiez“ der großstädtischen Anonymität vorziehen.

Die Maxime lautet: „Leben statt gelebt werden“. Viele Menschen wollen nicht mehr darauf warten, dass es jemand für sie richtet. Sie wollen ihr Leben wieder stärker in die Hand nehmen und selbst bestimmen. Statt passiv von Entscheidungszwängen durchs Leben getrieben zu werden, wollen sie dort entscheiden und verantworten, wo sie selbst es wollen bzw. es für sich selbst als wichtig erachten. Es geht ihnen darum, sich wieder in einer Gesellschaft zu Hause zu fühlen, von der sie sich meist nur noch ausgegrenzt fühlen. Die Menschen wollen vor allem direkt und unmittelbar Einfluss nehmen, ohne sich erst langwierig durch die Institutionen arbeiten zu müssen. Kennzeichnend für diese Entwicklung ist der Übergang vom Empfinden einer auferlegten Eigenverantwortung und derzeit noch vorherrschenden Verpflichtungszwängen zu einer selbstbestimmten und selbstgewollten Eigenverantwortung.

Partizipieren bedeutet hier, Spielräume zu schaffen, und die Gesellschaft zumindest im Kleinen mitzugestalten. Die Menschen wollen den Eigenanteil an der Gestaltung ihres Lebens vergrößern, sie wünschen sich mehr „Lifeholder Value“. Denn indem man seine Umwelt aktiv selbst gestaltet, erlangt man auch die Kontrolle über seine Lebensbedingungen zurück. Insofern geht es auch darum, sich nicht ausschließlich als Konsument oder alle paar Jahre als Wähler von Parteien definieren zu lassen, die einem längst fremd geworden sind.

Anders als bei traditionellen Formen des Engagements wie z.B. in Kirchen oder Parteien folgt dieses Engagement weniger übergeordneten Überzeugungen. Es erfolgt vielmehr punktuell und situativ und ist geleitet von persönlichen oder auch beruflichen Interessen. Man engagiert sich dann, wenn man eigene Wünsche und Vorstellungen einbringen kann und erhofft sich im Austausch für seine Fähigkeiten und Kenntnisse Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und die Gelegenheit interessante Leute kennen zu lernen. Auch wenn dieses Engagement selbstbezogen

ist, ist es auf direkten Einfluss ausgerichtet und damit vom Prinzip her urdemokratisch.

Partizipieren heißt daher auch, etwas gemeinsam mit anderen zu tun. Denn das Projekt „Lifeholder Value“ lässt sich kaum allein bewältigen, sondern nur dann, wenn man mit anderen gemeinsam an einem Strang zieht. Individueller Sinn entsteht aus gemeinsamem Handeln: Statt gegeneinander zu arbeiten, geht es darum zu kooperieren und einen dialogisch-gleichberechtigten Umgang zu pflegen. Erfolgreich werden bei diesem Projekt vor allem diejenigen sein, die Kontakte knüpfen, voneinander lernen und ihre Ressourcen teilen.

Diese Entwicklung steht für eine Abkehr von der industriegesellschaftlichen Egomane eines gesteigerten Individualismus mit der Maxime „mehr arbeiten, um sich mehr leisten zu können“. Was nun allmählich in den Vordergrund tritt, ist nicht mehr alles haben wollen, sondern sein Leben selbst bestimmen können und sich so vom Geld unabhängiger machen. Statt mehr Wohlstand wollen die Menschen mehr Wohlbefinden.

Am deutlichsten zeichnet sich diese Grundorientierung bereits im Konsum ab. Die meisten Leute waren noch nie mit der bloßen Rolle als Konsumenten zufrieden, auf die sie durch die Wirtschaft reduziert wurden. Schon immer haben die Menschen Produkte nicht einfach nur so konsumiert, wie sie ihnen angeboten wurden. Es gehört zu den Binsenweisheiten, dass Nutzung und ursprünglich intendierter Zweck nicht unbedingt übereinstimmen müssen. Die Menschen begreifen Produkte vielmehr als Rohstoffe und verwenden sie auf ihre eigene Weise, die oft besser zu ihnen und ihrem Alltag passt. Sie helfen sich sozusagen selbst und machen die Dinge zu den „ihren“.

Dies wird in Zukunft zunehmen. Denn vor allem die Digitalisierung und die Verbreitung des Internets haben diese Entwicklung weit voran getrieben, indem sie neue Möglichkeiten der Produktivität und Vernetzung für die Konsumenten geschaffen haben. Die Konsumenten haben heute eine viel höhere Anspruchshaltung *und* mehr Möglichkeiten, sich gemeinsam mit anderen zu organisieren, um die Dinge selbst in die Hand zu nehmen. In ihrem Wirkungsbereich haben neue Medien das Verhältnis zwischen Unternehmen und Konsumenten nachhaltig neu definiert. Beispiele wie Open Source, Social Bookmarks und Social Networking Seiten sind Blaupausen für die zukünftigen Möglichkeiten des Gestaltens und Partizipierens. Diese „symbolische Kreativität“ (Willis 1991) befindet sich auf dem Weg von der Ausnahme zum Normalfall. Der Dialog auf Augenhöhe zwischen Konsument und Produzent wird sich zukünftig zum Prinzip entwickeln, vor allem, weil dies sowohl von staatlichen Institutionen als auch den Unternehmen zwar noch meist unter Zwang, bald jedoch zunehmend häufiger aus Einsicht in neue Chancen mitgetragen wird (z.B. eigenverantwortlich vorsorgende Bürger, Outsourcing von Unternehmensaufgaben an die Konsumenten).

Bislang steckt diese Grundorientierung allerdings noch in ihren Kinderschuhen und beschränkt sich auf unterschiedlichste Nischen. Obwohl deren Zahl stetig wächst, ist mit ihrem mehrheitsfähigen Durchbruch erst in einigen Jahren zu rechnen. Das liegt zum einen daran, dass diese Entwicklung zwar in der virtuellen Welt sehr dynamisch voran schreitet, jedoch nicht ohne weiteres auf andere Bereiche übertragbar ist. Im Internet können sich in relativ kurzer Zeit viele Menschen zu einem gemeinsamen

Thema vernetzen, ohne dabei größere Verbindlichkeiten eingehen zu müssen. In der eigenen Nachbarschaft sieht das schon anders aus: Der Gang von Haustür zu Haustür auf der Suche nach Mitstreitern ist nicht jedermanns Sache, ebenso wenig wie das gemeinsame Handeln mit dem ungeliebten Nachbarn, dem man sonst lieber aus dem Weg geht.

Zum anderen handelt es sich hier um eine sehr voraussetzungsvolle Entwicklung, sowohl hinsichtlich der individuellen Kompetenzen als auch hinsichtlich der dazu notwendigen strukturellen Veränderungen. Die aktive Übernahme von Eigenverantwortung ist ebenso wie der Wunsch nach Mitgestaltung in der Regel an eine höhere Bildung und höhere Einkommen gekoppelt, allein schon deshalb, weil man sich nur dann engagieren kann, wenn man nicht schon mit dem Leben an sich genug beschäftigt ist. Dies ist auch nicht weiter verwunderlich, denn wo keine Arbeit ist oder die Arbeitslosigkeit ständig vor der eigenen Tür lauert, steht einem nicht der Sinn nach Höherem. Insofern ersetzt freiwilliges Engagement nicht wie oft behauptet die Lücken, die der Rückgang der Erwerbsarbeit reißt. Die vielzitierte Idee einer Bürgergesellschaft, in der man das Gemeinwesen selbst zusammen mit anderen gestaltet, wird die Erwerbsarbeit nicht substituieren. So lange die Polarisierung unserer Gesellschaft in dem Maße anhält wie in den vergangenen Jahren, wird diese Grundorientierung vor allem eine Sache derjenigen bleiben, die sie sich leisten können.

Aber auch die Wissensarbeiter, eigentlich die Avantgarde dieser Grundorientierung, stehen hier vor einer ständigen Gratwanderung. Die Übergänge zwischen der echten Selbstbestimmtheit eines „Lebensunternehmers“ und der „Ebayisierung“ von Arbeit über Modelle wie Crowdsourcing, die nur diejenige (freie) Wissensarbeit entlohnt, die im Pitch erfolgreich war, sind meist fließend und vollziehen sich auch für die Betroffenen oft schleichend. Und die Begeisterung vieler Konsumenten, endlich mal selbst ran zu dürfen, übersieht, dass sie letztlich immer mehr Dinge selbst erledigen, die in den Unternehmen samt der dazugehörigen Arbeitsplätze wegrationalisiert wurden. Es besteht die Gefahr, dass die Idee der Mitgestaltung schnell ihren Reiz verliert, wenn damit keine dauerhaften (materiellen und immateriellen) Werte verbunden sein werden. Denn dann reiht sich die neue Lust am Machen schnell wieder ein in die lange Kette an Verpflichtungen und Überforderungen, an der wir schon heute zunehmend leiden.

Allerdings geschieht schon vieles im Kleinen. Teils aus Mangel und Notwendigkeit, teils aus der inneren Überzeugung, Dinge besser und anders machen zu wollen und zu können, wird es den Menschen immer wichtiger werden, die eigenen Lebensbedingungen in Kooperation mit anderen selbst zu gestalten, statt sich weiterhin nur möglichst flexibel den ständig wachsenden Anforderungen der Gesellschaft anzupassen. Vieles spricht dafür, dass diese Grundorientierung schon allein deshalb an Bedeutung gewinnt, weil die Standardrisiken wie Alter, Krankheit, Armut weiterhin bestehen und Zusatzrisiken wie familiäre Probleme nicht vom Staat allein zu lösen sind. Dies erfordert jedoch ein weitreichendes Umdenken in Unternehmen und Politik. Statt ständig noch mehr Aufgaben und Verpflichtungen auf den Mitarbeiter bzw. Bürger abzuwälzen, muss sich eine neue Kultur der Kooperation und Partizipation durchsetzen, in der sich alle Beteiligten auf Augenhöhe als vertrauensvolle Partner begegnen. Es wird zukünftig vor allem darum gehen, Möglichkeiten für eine Teilhabe zu verbessern.

Grundorientierung 5

Engaging in a Sane Society: Nachhaltigkeit & soziale Verantwortung

Mit dem Wissen um eine globalisierte, miteinander vernetzte Welt, deren Zusammenhänge dank der Medien ständig präsent sind, rückt die Frage nach der eigenen Rolle in dieser Welt in den Vordergrund. Die Folgen der Globalisierung erscheinen auch als Folgen des eigenen Handelns, die eben nicht vor der Landesgrenze Halt machen: Meine „Schnäppchenjagd“ hier bedeutet häufig armselige und menschenunwürdige Verhältnisse dort. Und umgekehrt: Seit Deutschland selbst Arbeitsplätze an aufstrebende Märkte verliert, ist Globalisierung nicht mehr abstrakt, sondern wird persönlich spürbar. Die Jagd nach dem billigsten Telefentarif oder dem günstigsten Auto lässt Arbeitsplätze und damit die eigene Existenzgrundlage unsicherer werden. Auch in ökologischer Hinsicht hat das Wissen um die globale Vernetzung Spuren hinterlassen. Mein Lifestyle-Tropenholztisch bringt mir zwar Prestige bei meinen Freunden, ist aber ein sehr greifbares Symbol für die Vernichtung des Tropenwaldes. Die ökologischen Konsequenzen dieser und anderer Umweltsünden werden dann in der Gestalt von Hurricanes, Tsunamis, Dürreperioden oder Überschwemmungen deutlich. Der Klimawandel schlägt zurück. Jeder weiß, dass das eigene Konsumhandeln Konsequenzen hat. Die Frage, die sich viele Menschen in dieser Situation stellen, lautet daher „Wie kann ich mein individuelles Handeln so gestalten, dass es gegenüber meinen Mitmenschen und der Umwelt verantwortbar ist? Wie soll ich hier und jetzt in meinem von mir beeinflussbaren Nahumfeld agieren, damit ich nirgendwo Schaden anrichte, sondern für eine lebbare Zukunft Sorge?“

In diesem Zusammenhang wird Nachhaltigkeit als Strategie sowohl der Konsumenten als auch der Unternehmen heute überall diskutiert. In einschlägigen Marketingzeitschriften wird dieser Begriff zurzeit beinahe inflationär verwendet. Die Bewertungen dieser unbestreitbar vorhandenen Grundorientierung schwanken zwischen der „Macht des Guten“ (Wirtschaftswoche 9/07) und einem „Terror der Tugend“ (ZEIT 9/2007).

Ursprünglich aus der Ökologie- und Umweltdebatte kommend, ist der Begriff der Nachhaltigkeit deutlich breiter und facettenreicher geworden. Er bezeichnet heute ein umfassendes handlungsleitendes Prinzip, das auf drei Säulen fußt: Erstens, die ökologische Nachhaltigkeit, also die klassische Orientierung auf Ressourcenschonung der Umwelt und Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlage. Zweitens, die soziale Nachhaltigkeit: Die Menschen begreifen sich als Teil einer globalen sozialen Gemeinschaft und erkennen ihre Verantwortung für ihren Erhalt unter würdigen Bedingungen an. Und drittens schließlich, die individuelle oder persönliche Nachhaltigkeit: Hierzu gehört die gesunde Lebensführung und der pflegliche Umgang mit den eigenen körperlichen, psychischen und seelischen Ressourcen ebenso wie die weiterbildende „Arbeit“ an sich selbst, also ein Verhalten, das auf die Aufrechterhaltung des persönlichen „Lebenspotenzials“ abzielt.

Dieses ganzheitliche Konzept der Nachhaltigkeit geht somit weit über das Thema Ökologie hinaus und zielt grundsätzlich auf die Erhaltung der zukünftigen Lebensbedingungen für sich selbst und für andere gleichermaßen. Man sieht sich als Teil einer globalen Gemeinschaft, auf die man angewiesen ist und übernimmt daher Verantwortung für die Auswirkungen des eigenen Handelns. Das Konsumverhalten erhält damit – gewollt oder ungewollt – eine Komponente sozialer Verantwortung. Man richtet sein Tun und Handeln danach aus, dass die Weltgemeinschaft eine Zukunft hat.

Ganzheitliche Nachhaltigkeit wird damit zum globalen Projekt, dessen Ziel eine „g gesunde Weltgesellschaft“, eine „Sane Society“ ist.

Allerdings ist diese „Neue Soziale Verantwortung“ relativ frei von Sozialromantik. Das Neue an dieser Grundorientierung ist die explizite Koppelung von Gemeinsinn und Eigennutz. Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung, manifestiert in ethisch motiviertem Konsum, müssen sich auszahlen, und zwar sowohl für die Gemeinschaft als auch für das Individuum. Es entwickelt sich ein klassisches Win-Win-Denken, ein Denken und Handeln in einem System von gegenseitiger Abhängigkeit und Vernetzung gesellschaftlicher Faktoren: Mein eigenes Wohlbefinden ist an das der Umwelt und der globalen Gemeinschaft gekoppelt. Umgekehrt ist das Handeln aus Eigeninteresse zugleich auch immer für das Gemeinwesen von Bedeutung. Neben die soziale Verantwortung tritt also der Eigennutz. Ideelle Ziele werden gepaart mit konkreten persönlichen Benefits: Produkte „Made in Germany“ erhalten Arbeitsplätze im Land und bewahren vielleicht mich selbst vor der drohenden Hartz-IV-Maßnahme. Klimaschutzmaßnahmen sollen nicht nur gegen die Erderwärmung wirken, sondern auch mein Haus vor der nächsten Flut schützen. Dieses Handeln ist individuell und durchaus auch hedonistisch geprägt, aber es geschieht ebenso aus einem Verantwortungsgefühl für sich selbst, die ökologische und die soziale Umwelt.

Anders als der Umweltschutzgedanke der 1970er Jahre erfährt Nachhaltigkeit also keine ideologische Rahmung mehr. Es geht nicht mehr (ausschließlich) um hehre Ziele, deren Erreichung ich ohnehin nicht mehr erlebe. Vielmehr ist Nachhaltigkeit heute konsumierbar, verwertbar und muss einen funktionalen Nebeneffekt haben. Dies tut dem positiven Output nachhaltigen Handelns allerdings keinen Abbruch. Der Zugang zur Übernahme sozialer Verantwortung ist heutzutage weitgehend ideologiefrei und pragmatisch: Man muss kein Guter sein, um Gutes zu tun. Soziales Engagement soll nicht primär der Gesellschaft, sondern dem sozial Handelnden selbst helfen in Form von Anerkennung, Beteiligung oder Gemeinschaft.

Auch ist die zeitliche Dimension eine andere geworden. Anders als bei der klassischen ökologischen Nachhaltigkeit werden die positiven Folgen des Handelns nicht auf die kommenden Generationen projiziert. Solange will man heute nicht mehr warten. Nachhaltiges Verhalten wird als eine Investition begriffen, von der ich heute schon profitieren kann: Der „return on invest“ nachhaltigen Handelns liegt bereits im Hier und Jetzt: Gesunde Lebensführung zahlt sich sofort aus, nicht erst mit 65. Bildungsinvestitionen ermöglichen mir einen Jobwechsel in greifbarer Zukunft, der Kauf fair gehandelter Produkte ermöglicht unmittelbar den Schulunterricht für Kinder.

Diese Koppelung von Gemeinsinn und Eigennutz wird besonders deutlich, wenn man sich das Konsumverhalten der Menschen im Detail ansieht. Der Kauf von Fair-Trade-Produkten soll Solidarität mit den Erzeugern in nicht industrialisierten Ländern demonstrieren. Die erhöhte Nachfrage von Kleidung, die garantiert „sweatshop free“, also nicht unter ausbeuterischen Bedingungen produziert wird, ist ein soziales Statement – gekoppelt allerdings mit einem ‚feel good factor‘: ‚Ich fühle mich gut, weil ich dafür Sorge, dass die Menschen einen fairen Lohn erhalten.‘ Bio-Milch wird gekauft, weil man „glückliche Kühe“, also artgerechte Haltung, damit assoziiert, und die Bio-Karotte schmeckt vielleicht nicht unbedingt besser, aber man unterstützt damit eine ökologische Landwirtschaft, die ohne Pestizide auskommt. Es geht immer auch um einen moralischen Mehrwert für sich selbst und das eigene gute Gewissen, das Bewusstsein, „zu den Guten“ zu gehören, letztlich also um die positive Selbstinsze-

nierung. Die persönliche Nachhaltigkeit in einer „Sane Society“ umfasst immer beides, den Benefit für sich Selbst und für die Gemeinschaft. Denn sozial verantwortliches Handeln beginnt bei jedem selbst. Den neuen Anforderungen, die Beruf und Alltag an den Einzelnen stellen, ist man nur noch als körperlich, geistig und seelisch gesunder und stets lernender Mensch gewachsen. Selbstfürsorgliche und nachhaltige Lebensführung verhindern die ökonomische Belastung der Gemeinschaft und sind somit eine Form von sozialer Verantwortung. Insbesondere das individuelle Bildungs- und Gesundheitsverhalten sind die zukünftigen Schlüsselressourcen auf dem Weg zur neuen sozialen Verantwortung in der Nachhaltigkeitsgesellschaft.

Ein weiterer wichtiger Aspekt dieser ‚Neuen Sozialen Verantwortung‘ ist die Bedeutung, die sie für die Selbstwahrnehmung bestimmter Schichten oder Milieus unserer Gesellschaft entfaltet. Ökologische und soziale Korrektheit, gesunde Lebensführung, lebenslanges Lernen – das sind in erster Linie Verhaltens- und Konsummuster, die in einer bildungsbürgerlichen und ökonomisch gut oder zumindest stabil gestellten Schicht en vogue sind. LOHAS („Lifestyle of Health and Sustainability“), gehobene Mittelschicht, Bildungsbürger – wie auch immer man diese Schicht nennen mag, die bürgerliche Mitte reklamiert das Thema Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung für sich und konstituiert sich damit neu. Denn die vergangenen Jahre waren für die Mitte schwere Jahre. Der Rückzug des Staates aus der sozialen Sicherung, Globalisierungsfolgen, verschlechterte Aufstiegschancen und die Angst vor sozialem Abstieg trotz „anständiger“ Bildung haben die Mitte schwer verunsichert. Mit den verloren gegangenen Sicherheiten ist auch die eigene Identität abhanden gekommen. Die Mitte präsentiert sich heute heterogen und „zerfranst“.

In dieser Situation stellen Nachhaltigkeit, soziale Verantwortung und die damit verbundenen Werte eine willkommene Möglichkeit dar, sich als Mittelschicht neu zu definieren. Ein großer Teil der Wertedebatte dreht sich daher um soziale Verantwortung, Gerechtigkeit, Familie, aber auch um traditionell bürgerliche Werte wie Pflichtbewusstsein, Bescheidenheit oder Verzicht.

Mit dieser Neudefinition grenzt sich die Mitte einerseits von der Unterschicht ab, die auf „Malle & Burger“ reduziert wird. Andererseits erfolgt eine Abgrenzung auch nach oben hin, zu den statusorientierten und damit unverantwortlichen, weil egoistischen Luxuskonsumenten. Nach Jahren der Ausschließlichkeit von Abstieg oder Aufstieg bietet ethischer Konsum der Mitte eine neue Möglichkeit, eine eigene Identität zu entwickeln und – ohne dies bewusst zu steuern – ideelles Territorium zurückzugewinnen.

Schon heute sind die ökologisch und sozial Verantwortungsbewussten eher die höher Gebildeten. Wenn das gesamtgesellschaftliche Bildungsniveau in Zukunft weiter steigen wird, ist auch die soziale Verantwortung auf dem besten Weg, zur neuen bürgerlichen Norm zu werden: Es wird zum „guten Ton“ gehören, sich zu engagieren. Viele Unternehmen haben darauf bereits reagiert. Corporate Social Responsibility, kurz CSR, heißt der Schlüssel, mit dem Unternehmen die ethisch anspruchsvoll gewordenen Konsumenten an sich und ihre Marken binden wollen. Ob diese Strategie gelingt oder nicht, hängt nicht zuletzt von der Internalisierung ethischer und sozialer Standards in die Unternehmenskultur ab. Mit ein paar Kästen Bier für den Regenwald ist es jedoch nicht getan, und die Bio-Line-Extension wird einem Discounter nichts nützen, wenn Berichte über schlechte Behandlung von Mitarbeitern durch die Presse gehen. CSR hat Potenzial, wenn es denn wirklich ganzheitlich gelebte Unternehmenskultur vom Umgang mit den Suppliern über die eigenen Mitarbeiter bis hin

zu den Konsumenten wird. Und Marken, die neben dem Produktbenefit in glaubwürdiger und seriöser Weise einen moralischen und ethischen Mehrwert liefern, der nicht auf eine bloße Lifestylesymbolik reduziert ist, können Visionen entwickeln, denen Konsumenten wieder folgen wollen.

Kurz und bündig: Ausblick auf morgen

Die gesellschaftliche Entwicklung der nächsten Dekade wird in Deutschland vor allem von diesen fünf Grundorientierungen bestimmt sein. Aus ihrem Zusammenspiel formen sich der Wertehorizont und die Konsumentenbedürfnisse der kommenden Jahre. Dabei entwickeln sich die Grundorientierungen weder unabhängig noch isoliert voneinander, sondern beeinflussen sich auf vielfältige Weise gegenseitig.

Seit Beginn des neuen Jahrtausends bestimmt vor allem der strukturelle Wandel unser Leben. Zahlreiche Reformen, der unaufhaltsame Beginn eines lange währenden demografischen Wandels und eine dauerhafte Strukturkrise am Arbeitsmarkt haben Fragen des Lebensstils in den Hintergrund gedrängt. Die wachsende Zahl an Verpflichtungen zwingt die Menschen heute dazu, einen Großteil ihrer Energie auf die Koordination und Synchronisation ihrer unterschiedlichen Lebensbereiche zu verwenden. Dieser Anforderung begegnen die Menschen mit einem ausgeprägten Effizienzdenken in ihrem Alltag, indem sie körperliche, emotionale, soziale und kulturelle Ressourcen auf ihre materielle Verwertbarkeit abklopfen und sich weitgehend nutzenorientiert verhalten. Die Grundorientierung „*Managing Dutility*“ wird in der nächsten Dekade weiter vorherrschend sein, nicht zuletzt auch deshalb, weil die soziale Kluft, die in den letzten Jahren entstanden ist, nicht von heute auf morgen geschlossen werden kann.

Zeitgleich steigt bei den Menschen auch das Bedürfnis nach Sicherheit, Orientierung und Verlässlichkeit. Sie wünschen sich mehr Konstanz und Übersicht in ihrem Leben („*Living Substance*“). Ebenso wächst der Wunsch nach Gemeinschaft und Zugehörigkeit. Die Menschen werden in Zukunft ihre Ansprüche an die eigene Selbstverwirklichung wieder ein Stück weit zurück fahren, ohne jedoch die individuellen Freiheiten in der eigenen Lebensführung aufgeben zu wollen. Sie suchen vermehrt nach einer „*eingebetteten Individualität*“, d.h. nach einer Balance zwischen „Ich“ und „Wir“. Die beiden Grundorientierungen „*Living Substance*“ und „*Embedding Individuality*“ finden sich in fast allen Bevölkerungsgruppen wieder und werden daher in den nächsten Jahren stark an Bedeutung gewinnen.

Erst am Beginn ihrer Entwicklung stehen dagegen die beiden Grundorientierungen „*Creating Lifeholder-Value*“ und „*Engaging in a Sane Society*“. Das Bedürfnis nach Gestaltung und Partizipation ist noch lange nicht in der breiten Masse angekommen, vor allem weil es einiges an kulturellem und sozialem Kapital voraussetzt. Allerdings häufen sich die Zeichen und Nischen, die dafür sprechen, dass immer mehr Menschen dazu übergehen, gemeinsam mit anderen ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen und Verpflichtungen durch ein neues Verantwortungsgefühl zu ersetzen. Die Menschen beginnen, sich als Teil einer (globalen) Gemeinschaft zu verstehen, für deren Fortbestand sie die ökologische und soziale Verantwortung tragen. Das Engagement für eine gesunde Gesellschaft („*Engaging in a Sane Society*“) verknüpft dabei den für eine individualisierte Gesellschaft zwangsläufigen Eigennutz mit einem auf das Gemeinwohl ausgerichteten Handeln.

Was die Menschen morgen bewegt, ist vor allem das Bedürfnis nach mehr Unterstützung bei der Organisation ihres Lebens. Sie wünschen sich aber auch mehr So-

zialität, mehr Orientierung und Sinn. In der kommenden Dekade werden sich die Menschen jedoch auf die Suche nach neuen Freiräumen der Selbstbestimmung begeben. Gleichzeitig wird ihnen zunehmend die Relevanz einer umfassenden Nachhaltigkeit und einer neuen sozialen Verantwortung bewusst.

Ansätze für Marketing und Markenführung der Zukunft

Jede der fünf Grundorientierungen beinhaltet eine Reihe von Bedürfnissen, die Marken in den kommenden Jahren für sich nutzen können. Eine nachhaltige Markenführung muss frühzeitig auf diese neuen Grundorientierungen reagieren, wenn Marken auch morgen noch von den Verbrauchern als sinnstiftend wahrgenommen werden wollen. Unternehmen müssen diesen Entwicklungen in der kommenden Dekade aktiv begegnen, indem sie ihre Strategien überprüfen und sich auf die neuen Bedürfnisse der Verbraucher einstellen.

Managing “Dutality”: Funktionieren im System

Die Menschen wünschen sich bessere Möglichkeiten für eine reibungslose und effiziente Synchronisation ihrer unterschiedlichen Lebensbereiche. Unternehmen können dazu beitragen, die komplexen und vielfältigen „Dutilities“ im Alltag zu managen und zu erleichtern, indem sie den Menschen „Arbeit“ abnehmen. Sie sind gefordert, neue Dienstleistungen und Technologien für den zukünftigen Markt der Assistenzangebote zu entwickeln, die sich klar am Konsumentennutzen orientieren und die Menschen entlasten, indem sie ihnen helfen, Zeit für andere, wichtigere Dinge zu sparen. Angesichts eines „multi-duty-life“ dürfen sich Innovationen nicht an kurzfristigen Quartalstrends orientieren, sondern müssen bei den nachhaltigen Bedürfnissen der Verbraucher ansetzen. Bei neuen Produkten im Alltag erwarten Konsumenten nachvollziehbare Benefits und einen spürbaren Nutzen, statt entwicklungsgetriebener add-ons, die keinen echten Mehrwert bieten. Dazu müssen sich Unternehmen mit Hilfe von Consumer Insights stärker an den Bedürfnissen der Konsumenten orientieren. Das bedeutet, Produkte stärker vom Nutzer her zu betrachten, statt in erster Linie von ihrer Funktion auszugehen. Nur so kann eine Marke zu einem „Enabling Brand“ werden, zu einer Marke also, die Konsumenten in ihrem Alltag unterstützt und stärkt.

Im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte wird es für Unternehmen zudem immer wichtiger werden, sich auch in außerbetrieblichen Bereichen wie Gesundheit, Weiterbildung oder in familienunterstützenden Einrichtungen zu engagieren, um einen Ausgleich für die von den Mitarbeitern geforderte Arbeitsintensivierung zu schaffen.

Living Substance: Zurück zum Wesentlichen

Ausufernde Line-Extensions und die x-te Variation des gleichen Produkts verunsichern und überfordern die Konsumenten. Der Markenkern verliert sich in der Flut heutiger Neueinführungen und Me-too-Produkte. Statt einer aggressiven und unübersichtlichen Angebotsfülle wünschen sich die Konsumenten wieder klare und nachvollziehbare Strukturen, die ihnen helfen, individuell sinnvolle Entscheidungen zu treffen. Mit der simplen Reduktion des Angebots ist es dabei nicht getan. Gefragt ist vielmehr eine intelligente Strukturierung, die mehr Orientierung in die Produktvielfalt bringt.

Der Konsument sucht zukünftig starke Marken, die klare Kernversprechen geben und diese auch dauerhaft einhalten. Nur so kann seinem Bedürfnis nach mehr Sicherheit, Orientierung und Verlässlichkeit entsprochen werden.

Dort, wo traditionelle Institutionen weg brechen, kommen Marken als ganzheitliche Sinnggeber ins Spiel. Dazu müssen Marken sensibel gegenüber den Bedürfnissen der Konsumenten agieren, aber gleichzeitig selbstbewusst auftreten und eigene Visionen entwickeln, denen die Konsumenten folgen können. Dies ist nur möglich, wenn Marken in Zukunft wieder verstärkt auf Kontinuität und eine klare Wiedererkennbarkeit setzen. Das Kernversprechen muss im Zeitverlauf konstant kommuniziert werden, denn nur Verlässlichkeit schafft das für eine langfristige Kundenbindung nötige Vertrauen.

Embedding Individuality: Weniger *Ich* – mehr *Wir*

Um dem wachsenden Bedürfnis nach stärkerem Eingebundensein und verlässlicheren Beziehungen gerecht zu werden, müssen Unternehmen und Marken noch stärker als bisher Teil einer sozialen Gemeinschaft werden und Möglichkeiten zur Etablierung von sozialen Kontakten und gemeinschaftlichen Aktivitäten anbieten. Dazu müssen sie den engen Fokus auf das Produkt und dessen individuelle Nutzung erweitern. Es wird zunehmend wichtiger, Situationen zu gestalten, die für die Konsumenten einen sozialen Mehrwert haben. Ob gemeinsames Essensritual, exklusiver Event oder Onlineplattform für den Konsumentenaustausch – das Unternehmen ist weniger als „Sponsor“ dieser Sozialformen gefragt, als vielmehr in der Rolle des Bereitstellers von „Marktplätzen“, die dann von den Menschen selbst ausgestaltet werden. Mit solchen Plattformen können Unternehmen ihren Konsumenten Raum für eine intensivere Kommunikation und Beziehungserfahrung geben. Produkte und Marken werden so automatisch zum Bestandteil alltäglicher sozialer Beziehungen. Neben einer tieferen Einbindung in den Alltag der Menschen profitieren Unternehmen mit dieser Strategie auch von dem Vertrauensvorsprung der sozialen Netzwerke. Unternehmen und Marken wandeln sich damit von Produkt-Suppliern zu „Marktplätzen“, auf denen die Menschen neben den Kernleistungen auch noch eine ganze Reihe von (sozialen) Mehrwerten erhalten.

Creating “Lifemaker-Value”: Gestalten & Partizipieren

Die Anspruchshaltung der Konsumenten an eine aktivere Rolle gegenüber Unternehmen wird in der nächsten Dekade deutlich steigen. Vor dem Hintergrund einer anhaltenden Mediatisierung unseres Alltags wird gegenüber der klassischen Massenkommunikation vom Unternehmer zum Kunden zunehmend die Beteiligung der Konsumenten an Bedeutung gewinnen. Wenn Konsumenten stärker dazu übergehen, sich gemeinsam mit anderen an der Produktion und Kommunikation von Produkten, Marken und Dienstleistungen zu beteiligen, macht dies eine veränderte Kommunikationsstrategie notwendig: der aufgeklärte und „kommunikationsmächtige“ Kunde von morgen will als Partner angesprochen und ernst genommen werden.

Die Unternehmen sind daher gefordert, vermehrt einen Dialog auf Augenhöhe anzustreben, statt auf Überredungskommunikation zu setzen, die allein aufgrund ihres Umfangs auf eine wachsende Ablehnung stößt. Aufmerksamkeit zu generieren wird zukünftig immer weniger genügen. Es muss vielmehr darum gehen, durch kommunikative Angebote ein stärkeres Involvement bei den Verbrauchern zu generieren. Die Herausforderung für Unternehmen wird vor allem darin bestehen, einen offenen Dialog zu gestalten, der große Spielräume für die Aktivität der Konsumenten lässt, diesen Prozess aber gleichzeitig im Sinne einer nachhaltigen Markenführung zu steuern und zu kanalisieren.

Diese Form der „kontrollierten Partizipation“ wird nicht zuletzt für die Entwicklung neuer, innovativer Produkte wichtig werden. Unternehmen sind hier gefragt, Methoden der „partizipatorischen Marktforschung“ zu entwickeln, bei der sie den Konsu-

menten nicht nur über fertige Konzepte und Produkte abstimmen lassen, sondern auf intelligente Weise langfristig in kontinuierliche Innovationsprozesse einbinden.

Engaging in a Sane Society: Nachhaltigkeit & soziale Verantwortung

Je mehr Menschen in den kommenden Jahren beginnen, eine neue soziale Verantwortung im Sinne einer ganzheitlichen Nachhaltigkeit zu entwickeln, umso lauter wird die Forderung an die Unternehmen werden, ihre Aufgabe weiter zu definieren. Die Konsumenten fordern von den Unternehmen, eine ganzheitliche Rolle in ihrem Leben einzunehmen, statt sich auf die Produktion und Distribution von Gütern und Dienstleistungen zu beschränken: Unternehmen sollen ökologische und soziale Verantwortung übernehmen, sie sollen ihre Mitarbeiter genauso wichtig nehmen wie andere Shareholder und Angebote entwickeln, die bei der Arbeit an der persönlichen Nachhaltigkeit helfen.

Die Koppelung von Eigennutz und Gemeinnutz macht auch vor den Unternehmen nicht halt. Wer selbst ständig mit den Folgen seines Handelns konfrontiert wird, verlangt auch, dass andere sich verantwortlich verhalten. Der von den Konsumenten gestellten „Vertrauensfrage“ können Unternehmen dadurch begegnen, dass sie sich als Teil einer sozialen und globalen Gemeinschaft verstehen und so ihre „licence to operate“ immer wieder von neuem verdienen. Dazu bedarf es glaubwürdiger Maßnahmen der Corporate Social Responsibility, die auf langfristig ausgelegt sind und multidimensional auf allen Unternehmensebenen als transparente und gelebte Unternehmenskultur zum Tragen kommen. Nur indem Unternehmen aktiv Verantwortung übernehmen, können sie in Zukunft aus der Glaubwürdigkeitskrise heraustreten.

Hintergrundinformation:

Weitere Informationen zur Studie finden Sie unter:

www.g-i-m.com und www.delphi2017.com

Die Vorgängerstudie ist unter den Titeln „*Neue Werte – Neue Wünsche. Future Values*“ (2001) sowie „*Trendbibel für Marketing und Verkauf. Konsummotive im Wandel*“ (2. Auflage, 2003) im Metropolitan Verlag erschienen. Beide Bücher sind auf Nachfrage auch über die GIM erhältlich.

GIM – Better decisions through deeper understanding

Das Marktforschungsunternehmen GIM, Gesellschaft für Innovative Marktforschung mbH, wurde im Oktober 1987 in Heidelberg gegründet und ist von Wilhelm Kampik (Psychologe) und Stephan Teuber (Soziologe) zu 100% eigentümergeführt. Das Team der GIM wächst kontinuierlich und zählt heute 100 Mitarbeiter weltweit. Das Unternehmen betreut über 40 internationale Kunden aus unterschiedlichen Branchen wie FMCG, Banken und Versicherungen, Pharma, Automotive oder Medien und zeigt seine umfassende Kompetenz in mehr als 400 Projekten jährlich. Der Schwerpunkt liegt in der qualitativen Marktforschung, bei der innovative Methoden zum Einsatz kommen. Aber auch die qualitativ orientierte quantitative Marktforschung wird von GIM in vielen Projekten favorisiert. Als Full-Service-Institut kann GIM Marktforschungsdienstleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette anbieten: Vom Tiefenverständnis der Konsumenten und Märkte über die Entwicklung von Konzepten, Marken, Produkten und Werbung bis hin zur Überprüfung des gesamten Marketing-Mix. Das Unternehmen verfügt über spezielles Know-how im Bereich der Tiefenanalyse von Konsumenten, Werteforschung und Innovationsforschung. 2006 zeichnete das Branchenmagazin context GIM als größtes deutsches unabhängiges Marktforschungsunternehmen aus.

GIM ist international tätig. Neben dem Hauptsitz in Heidelberg, an dem 60 Mitarbeiter forschen, wurden weitere Büros weltweit eröffnet: GIM Berlin 2001, GIM Russia in Moskau 2001, GIM Suisse in Zürich 2005 und GIM France in Lyon 2007.

Ihre Ansprechpartner:



Dr. Kerstin Ullrich

Bereichsleitung GIM argo

Telefon: +49 (0) 62 21 / 83 28 – 80

E-Mail: k.ullrich@g-i-m.com



Dr. Christian Wenger

Senior Research Manager

Telefon: +49 (0) 62 21 / 83 28 – 82

E-Mail: c.wenger@g-i-m.com

GIM Gesellschaft für innovative Marktforschung mbH

Treitschkestraße 4-6

69115 Heidelberg

Telefon: +49 (0) 62 21 / 83 28 – 10, Telefax: +49 (0) 62 21 / 83 28 – 33

www.g-i-m.com

www.delphi2017.com

delphi2017@g-i-m.com