

Von der Wohlstandsgesellschaft zur Leistungsgesellschaft

Neue Denkansätze für Wirtschaft und Führung

Gerald Etterer

1. Einleitung: Das Wirtschaften der Zukunft

Die Frage „Welches gesellschaftliche Wirtschaften braucht die Zukunft?“ ist eine der zentralen Herausforderungen unserer Gesellschaft (vgl. Jánszky/Abicht 2018). Sie betrifft nicht nur die ökonomischen Strukturen, sondern auch die sozialen, kulturellen und ökologischen Grundlagen, auf denen unsere Zukunft aufgebaut wird (vgl. Indset 2023b; Jánszky/Abicht 2018). Die traditionellen Wirtschaftsmodelle, die häufig auf linearen Wachstumsprinzipien beruhen, haben ihre Grenzen erreicht und können die komplexen Herausforderungen unserer Zeit nicht mehr hinreichend beantworten (vgl. Bauer et al. 2018; Busch et al. 2007). Globalisierung, Digitalisierung und Klimakrise verlangen ein Umdenken in der Art und Weise, wie wir wirtschaften, arbeiten und zusammenleben (vgl. Pieh et al. 2011).

Die vorliegende Ausarbeitung gibt Anregungen und Impulse aus der praktischen Erfahrung, wie zukunftsfähiges Wirtschaften gestaltet werden kann, um den Herausforderungen einer zunehmend komplexen und dynamischen Welt zu begegnen. Sie stützt sich hierbei auf drei interdisziplinäre akademische Perspektiven – Zukunftsforschung, Wirtschaftsphilosophie und Neurowissenschaft – und entwickelt eine Perspektive für das Wirtschaften der Zukunft. Im Kern geht es um die Frage, wie wir von einer Wohlstandsgesellschaft zu einer Leistungsgesellschaft übergehen können, ohne die sozialen, ökologischen und ethischen Grundprinzipien zu gefährden (vgl. Bauer et al. 2018; Pieh et al. 2011). Beispielsweise könnten durch ein einseitiges Streben nach Leistung soziale Gerechtigkeit, Umweltverträglichkeit oder die Achtung der Menschenwürde unter Druck geraten. In diesem Kontext ist es von essenzieller Bedeutung, den Wandel als einen kontinuierlichen Prozess zu verstehen, der

nicht nur auf Effizienz, sondern auch auf Verantwortung und langfristige Entwicklung abzielt. Dies ist ein zentraler Baustein für die Entwicklung einer nachhaltigen, kooperativen Gesellschaft, in der der Einzelne Verantwortung für das Gemeinwohl übernimmt und in der die nächste Generation die Chance hat, von einem besseren Zustand zu profitieren (vgl. Haas et al. 2012).

2. Expertenwissen und Coaching: Wissensvermittlung in der modernen Wirtschaft

In Anbetracht gegenwärtiger Herausforderungen stellt sich die Frage, ob Expertenwissen weiterhin der alleinige Maßstab für Kompetenz und Entscheidungsfindung bleiben kann. Unter Expertenwissen versteht man dabei in der Regel spezialisiertes, wissenschaftlich fundiertes Wissen, das auf formaler Ausbildung und langjähriger Erfahrung in einem bestimmten Fachgebiet basiert. Dieses Wissen wird zunehmend als unzureichend angesehen, wenn es darum geht, Menschen zu befähigen, aktiv in komplexen und dynamischen Umfeldern zu agieren (vgl. Indset 2023a; Jánszky/Abicht 2018). Vielmehr sollte es als ein „dynamisches Gut“ verstanden werden, das ständig in Frage gestellt und weiterentwickelt werden muss. In diesem Zusammenhang gewinnen das „Coaching“ und damit die Fähigkeit, Wissen zu teilen und anderen zu vermitteln, eine entscheidende Bedeutung. Coaching fördert den Wissenstransfer und die Entwicklung von Eigeninitiative und Problemlösungsfähigkeit. Es ermöglicht den Lernenden, nicht nur Wissen zu konsumieren, sondern aktiv zu gestalten und weiterzugeben. Hierbei geht es auch darum, Expertenwissen nicht als endgültige Lösung zu begreifen, sondern als Ausgangspunkt, um andere anzuleiten, zu „coachen“.

Das neue Wirtschaftsverständnis sollte darauf abzielen, Wissen aktiv zu vermitteln und den Wissenstransfer zu fördern (vgl. Jánszky/Abicht 2018). Der Gedanke, „Kein Experte zu sein, sondern ein professioneller Amateur“, fordert dazu auf, sich neues Wissen anzueignen, vorhandenes Wissen zugänglich zu machen, es zu vermitteln und durch Coaching andere in ihrer Entwicklung zu unterstützen (vgl. Indset 2023a). Der Schwerpunkt liegt auf der Förderung von Fähigkeiten zur Zusammenarbeit und dem kontinuierlichen Lernen, anstatt sich ausschließlich auf den Expertenstatus zu stützen. Der professionelle Amateur, der auch mit der Haltung „Das einzige was ich weiß ist, dass ich nicht weiß“ agiert (Sokrates), versteht sich als lernender Partner, der gemeinsam mit anderen nach Lösungen sucht und kontinuierlich an sich arbeitet (vgl. Jánszky/Abicht 2018). Diese Perspektive fördert eine Kultur der kollektiven Wissensbildung, in der Fehler nicht bestraft, sondern als Quelle des Lernens verstanden werden.

3. Umdenken in der Fehlerkultur: Anreize für Fortschritt

Anstatt in einer destruktiven Fehlerkultur zu verharren, sollte ein Umgang mit Fehlern entwickelt werden, der einer Leistungskultur zuträglich ist. Diese Kultur fördert Anreize für individuelle und kollektive Leistungssteigerung und unterstützt die Gesellschaft dabei, ihre gemeinsamen Ziele zu erreichen (vgl. Indset 2023c; Jánszky/Abicht 2018). Gleichzeitig sollten Fehler als Teil des Lernprozesses verstanden und genutzt werden, um Innovation und kontinuierliche Verbesserung zu fördern. Die traditionelle Fehlerkultur, in der Misserfolge bestraft und sanktioniert werden, muss einer Kultur weichen, die Fehler als notwendige Schritte im Lernprozess begreift. Dabei geht es nicht um die Vermeidung von Fehlern, sondern um die Schaffung von Bedingungen, unter denen durch Fehler Fortschritt erzielt wird. Es ist entscheidend, Anreizsysteme zu schaffen, die nicht nur kurzfristige Erfolge belohnen, sondern langfristige Entwicklung und nachhaltige Leistung in den Vordergrund stellen. Diese Anreizsysteme sind nicht nur materiell, sondern auch ideell – sie fördern eine Kultur der „Verhaltensänderungen durch eine positive Vision“. Es ist eine Gesellschaft erforderlich, die das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung als zentrale Tugend anerkennt und dies in den institutionellen und sozialen Strukturen verankert. So wird der Übergang von einer bloßen Wohlstandsgesellschaft zu einer Gesellschaft des „Strebens nach Entwicklung und Verbesserung“ vollzogen, die Leistung nicht als isolierten Akt, sondern als Teil eines fortlaufenden Prozesses begreift. Der Gedanke, „Früh aufzustehen und Leistung zu bringen“, symbolisiert hier den Drang nach ständiger Selbstverbesserung und Disziplin.

4. Der Umgang mit Komplexität: Lernen durch kleine Schritte und kontinuierliche Verbesserung

In der komplexen Welt der Gegenwart gibt es keine endgültigen Lösungen für die drängendsten globalen Herausforderungen. Sie ist geprägt von Unsicherheit und ständiger Veränderung, was bedeutet, dass unsere Herangehensweise an Probleme flexibel und iterativ sein muss (vgl. Haas et al. 2012). Der Philosoph Heraklit meinte, dass „nichts so beständig ist wie der Wandel“. In dieser Dynamik ist die Vorstellung von festen Lösungen zunehmend unhaltbar, da bekannterweise Komplexität keine eindeutige Antwort bzw. Lösung kennt. Stattdessen müssen wir den Fokus auf kontinuierliche Verbesserung legen und uns von der Idee befreien, dass es endgültige Lösungen

gibt. Der Ansatz von „Transformation als die Summe kleiner kontinuierlicher Fortschritte“ verdeutlicht diese Haltung. Kleine, aber stetige Veränderungen führen langfristig zu signifikanten Verbesserungen. Diese Denkweise ist eng mit dem Konzept der „Mikroambition“ verbunden, das die Idee unterstützt, dass Veränderung in kleinen, praktischen Schritten und mit realistischen Zielen erreicht wird.

Diese Perspektive steht im Gegensatz zu einer Orientierung auf endgültige Lösungen oder Endziele. Stattdessen wird die Veränderung als fortlaufender Prozess betrachtet, der sich aus vielen kleinen Fortschritten zusammensetzt – wie es bei einer Vorstellung von Transformation als Summe ganz kleiner Fortschritte der Fall ist. Eine solche Denkweise betont die Bedeutung des „Strebens nach Entwicklung und Verbesserung“ eines jeden, in kleinen, aber entscheidenden Schritten, ohne sich auf endgültige Lösungen oder Endziele zu fixieren.

In diesem Kontext geht es auch darum, an den Problemen zu arbeiten und durch Fortschritt besser zu werden. Wir müssen uns auf die kontinuierliche Arbeit an den Problemen konzentrieren, um dann durch Fortschritt und ständige Verbesserung besser zu werden. Dies widerspricht der traditionellen Sichtweise, dass es auf die Lösung eines Problems ankommt, und hebt hervor, dass der Prozess des Lernens und der Anpassung zentral ist. Wir müssen danach streben, unsere Probleme besser zu machen – nicht unbedingt, indem wir sie vollständig beseitigen, sondern indem wir sie so verändern, dass ihre negativen Auswirkungen abnehmen und sie leichter zu bewältigen sind. Die Bereitschaft, „learn to unlearn“, also altes Wissen loszulassen und neue Denkweisen zu integrieren, ist hierfür der Schlüssel. Sowohl Individuen als auch Unternehmen müssen diese Anpassungsfähigkeit entwickeln, um in einer zunehmend komplexen und dynamischen Welt erfolgreich zu sein. Durch kontinuierliches Lernen und Anpassung können wir die bestehenden Herausforderungen immer wieder in neue Perspektiven fassen und an ihrer Lösung arbeiten (vgl. Jánszky/Abicht 2018). Diese Denkweise fordert uns auf, uns nicht von der Vorstellung fester Endziele und Lösungen einzuschränken, sondern Zwischenziele als notwendige Etappen in einem iterativen Lernprozess zu akzeptieren.

5. Transparenz und Kooperationsökonomie: Das Miteinander als Erfolgsfaktor

Ein weiterer zentraler Aspekt im Wandel zu einer nachhaltigeren Wirtschaft ist die Förderung von Transparenz und dem Modell der „Kooperationsökonomie“. In einer Welt, die zunehmend von Informationsflüssen geprägt ist, müssen Unternehmen und Organisationen ihr Wissen und ihre Daten aktiv teilen, um damit Innovationen und neue Lösungen zu fördern (vgl. Indset 2024). Dabei steht nicht nur die technische Sammlung und Bereitstellung von Daten im Vordergrund, sondern auch die Schaffung eines Rahmens, in dem Transparenz und Kooperation Vertrauen aufbauen und integrative Lösungen ermöglichen.

Die Zukunft des Wirtschaftens wird stärker von Kooperationen als von Konkurrenz geprägt sein (vgl. Indset 2024). „Kooperationsökonomie“ ist ein Modell, das auf der Idee basiert, dass gemeinschaftliches Handeln und Ressourceteilung zu besseren Ergebnissen führen als Einzelkämpfertum (vgl. Indset 2023c). Ähnlich wie es bei der Integrierten Projektabwicklung (IPA) praktiziert wird, bei der alle Beteiligten von Beginn an partnerschaftlich zusammenarbeiten, Chancen und Risiken teilen und durch Offenheit zu besseren Ergebnissen gelangen. Diese Form der Wirtschaft fördert nicht nur den gesellschaftlichen Zusammenhalt, sondern auch innovative Lösungen für globale Herausforderungen. Eine solche Wirtschaft erfordert auch die Förderung von Transparenz, Vertrauen und einem offenen Austausch von Informationen (vgl. Indset 2024). „Daten sammeln und zur Verfügung stellen“ wird zu einer zentralen Aufgabe, die es ermöglicht, fundierte Entscheidungen zu treffen und kollektive Prozesse effizient zu gestalten. Die Transparenz sollte jedoch nicht als ein Werkzeug zur Kontrolle von Informationen verstanden werden, sondern als eine Haltung, die das Vertrauen in die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren fördert. „Transparenz schafft Vertrauen ab, da unnötig“ deutet darauf hin, dass Vertrauen nicht von außen durch Kontrolle geschaffen wird, sondern durch die ethische und integrative Haltung der Akteure, die auf Zusammenarbeit, Offenheit und Verantwortung setzen (vgl. ebd.).

6. Enkelfähigkeit, nachhaltige Führung und die Philosophie des Wandels

Eine der drängendsten Fragen der kommenden Jahre ist, wie wir eine enkelfähige Zukunft schaffen können. Der Begriff „enkelfähig“ verweist auf das langfristige Denken, das die Bedürfnisse der heutigen Generation mit den Anforderungen der kommenden Generationen in Einklang

bringt (vgl. Busch et al. 2007). Diese Perspektive erfordert nicht nur eine Anpassung ökologischer und wirtschaftlicher Modelle, sondern auch eine Veränderung im Denken von Führungskräften. Führung im 21. Jahrhundert erfordert nicht nur unternehmerische Kompetenz, sondern auch ethische Prinzipien und menschliche Werte (vgl. Indset 2024). Die Synthese von Ethos, Pathos und Logos, den grundlegenden Begriffen aus der antiken Rhetorik, bietet eine solide Grundlage für authentische und effektive Führung.

Führungskräfte von heute benötigen eine Kombination aus der Philosophie von gestern und der Wissenschaft und Technologie von morgen. In einer Welt, die zunehmend von Unsicherheit und Komplexität geprägt ist, erfordert gute Führung die Fähigkeit, klare Prinzipien zu vertreten, während gleichzeitig Raum für Kreativität und Veränderung gegeben wird. Daher müssen die Führungskräfte der Zukunft in der Lage sein, sowohl Management als auch Leadership zu kombinieren. Während „Management“ Stabilität schafft und bestehende Prozesse optimiert, verlangt „Leadership“ die Fähigkeit zur kreativen Neugestaltung und zur Förderung von Innovation (vgl. ebd.). Führungskräfte müssen heute in der Lage sein, „nicht entweder oder, sondern sowohl als auch“ zu denken – eine Kombination aus stabilen Prozessen und der Flexibilität, sich ständig weiterzuentwickeln und die Fähigkeit besitzen, als Persönlichkeiten zu agieren – mit Lebendigkeit und Menschlichkeit.

7. Unternehmertum der Zukunft: Integration von sozialen und ökologischen Zielen

Die Zukunft des Unternehmertums wird nicht nur durch wirtschaftliche, sondern auch durch soziale und ökologische Ziele geprägt sein. Um die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu bewältigen, müssen ökologisch nachhaltige Praktiken in die ökonomischen Modelle integriert werden. Das traditionelle Verständnis von Unternehmertum, das stark auf Gewinnsteigerung und Investition fokussiert ist, muss erweitert werden. Das Streben nach technologischem Fortschritt sollte nicht nur in der Maximierung von Effizienz und Produktion bestehen, sondern auch in der Entwicklung von Lösungen, die ökologische und soziale Verantwortung übernehmen. Ein modernes Unternehmertum erfordert die Integration von ökologischen und sozialen Zielen in den wirtschaftlichen Rahmen. Unternehmertum sollte nicht nur auf Profit ausgerichtet sein, sondern als Mittel zur Förderung des Gemeinwohls. In diesem Zusammenhang wird es entscheidend sein, den „Kollektivismus“ und „Individualismus“ miteinander zu verbinden, um sowohl das Wohl des Einzelnen als auch das Wohl der Gemeinschaft zu fördern.

Vor diesem Hintergrund müssen zukünftige ökonomische Systeme zunehmend flexibel gestaltet werden, um auf die vielfältigen Anforderungen einer nachhaltigen Wirtschaft reagieren zu können. Sie sollten nicht nur auf Standardlösungen setzen, sondern auch Premiumlösungen generieren, die durch ihre Identität und Besonderheit einen echten Mehrwert bieten. Diese Flexibilität ist essenziell, um Innovationen zu fördern, die ökonomische, ökologische und soziale Ziele gleichzeitig berücksichtigen.

8. Fazit: Der Weg zur nachhaltigen Transformation

Die Veränderungen, die wir heute in Wirtschaft und Gesellschaft erleben, erfordern eine kontinuierliche Anpassung und Reflexion. Es gilt, bestehende Strukturen und Denkweisen zu hinterfragen und neue Modelle zu entwickeln, die sowohl ökologisch als auch sozial nachhaltig sind. Die Philosophie des kontinuierlichen Lernens und der iterativen Verbesserung kann als Schlüssel für den Erfolg dieser Transformation dienen. Die Herausforderung der Zukunft ist es, komplexe Probleme zu akzeptieren, den Fokus auf langfristige Lösungen zu richten und eine Kultur des gemeinsamen Fortschritts zu etablieren. In einer Welt, die immer stärker durch Daten, Kooperation und Transparenz geprägt sein wird, müssen wir den Mut aufbringen, bestehende Strukturen zu hinterfragen und die Verantwortung für eine „enkelfähige“ Zukunft zu übernehmen. Nur so können wir eine Gesellschaft und Wirtschaft schaffen, die nicht nur Wohlstand schafft, sondern auch das Wohl der kommenden Generationen sichert.

Die in dieser Ausarbeitung dargelegten Sichtweisen bieten Denkanstöße und Handlungsempfehlungen für ein mögliches Wirtschaften der Zukunft. Sie verdeutlichen, wie wichtig es ist, in kleinen, kontinuierlichen Schritten zu lernen und sich weiterzuentwickeln, den Wandel von einer Fehlerkultur hin zu einer gelebten Leistungskultur zu vollziehen und eine Kooperationsökonomie zu fördern, in der geteiltes Wissen und gelebte Transparenz als Triebkräfte für Innovation und gesellschaftlichen Zusammenhalt wirken. Auf diese Weise unterstützen sie nicht nur die Entwicklung von Unternehmen, sondern auch die Transformation der Gemeinschaft hin zu einem nachhaltigeren und fortschrittlicheren Modell des Zusammenlebens.

Literaturverzeichnis

- Bauer, A. / Hagenburger, J. / Plank, T. / Busch, V. / Greenlee, M. W. (2018): Mechanical Pain Thresholds and the Rubber Hand Illusion, in: *Front. Psychology*, 9, 712.
- Busch, V. / Kaube, S. / Schulte-Mattler, W. / Kaube, H. / May, A. (2007): Sumatriptan and Corneal Reflexes in Headache-Free Migraine Patients: A Randomized and Placebo-Controlled Crossover Study. *Cephalgia*, Jg. 27, Nr. 2, 165–172, DOI: 10.1111/j.14682982.2007.01265.x.
- Haas, J. / Eichhammer, P. / Traue, H. C. / Hoffmann, H. / Behr, M. / Crönlein, T. / Pieh, C. / Busch, V. (2012): Alexithymic and Somatisation Scores in Patients With Temporomandibular Pain Disorder Correlate With Deficits in Facial Emotion Recognition, in: *Journal of Oral Rehabilitation*, Jg. 40, Nr. 2, 81–90, DOI: 10.1111/joor.12013.
- Indset, A. (2023a): Der Journalist, Der zuviel wusste – Kritik der medialen Vernunft. Anders Indset, URL: <https://andersindset.com/de/das-denken/der-journalist-der-zuviel-wusste-kritik-der-medialen-vernonft/> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- (2023b): Die Empathie-Falle. Anders Indset, URL: <https://andersindset.com/de/das-denken/die-empathie-falle-warum-fuehrungskraefte-in-zukunft-mehr-brauchen> (aufgerufen am: 04/09/2025).
 - (2023c): Goethes Führungsfaust. Anders Indset, URL: <https://andersindset.com/de/das-denken/goethes-fuehrungsfaust/> (aufgerufen am: 04/09/2025).
 - (2024): Tim Walz's Leadership Resonates with My Country's Viking Code. Here's Why That Matters, URL: <https://fortune.com/2024/10/01/tim-walz-leadership-norway-dugnad-viking-code-politics-election/> (aufgerufen am: 04/09/2025).
- Jánszky, S. G. / Abicht, L. (2018): 2030: Wie viel Mensch verträgt die Zukunft? 2b AHEAD Publishing.
- Pieh, C. / Lahmann, C. / Heymann, F. V. / Tritt, K. / Loew, T. / Busch, V. / Probst, T. (2011): Prävalenz und Komorbidität der somatoformen Störung: Eine Multicenter-Studie, in: *Zeitschrift für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie*, Jg. 57, Nr. 3, 244–250, DOI: 10.13109/zptm.2011.57.3.244.

