

Lernt Alt, was Jung versteht?

Hinter der Klimaklage steckt auch die Herausforderung eines Generationenmanagements in Unternehmen und Gesellschaft – eine Deutung

Von Dr. Achim Kinter und Prof. Dr. Jürgen Schulz

DASSELBE BEDEUTEN
LEBENDIG/GESTORBEN, WACH/SCHLAFEND,
JUNG/ALT. DENN DIESES IST, WENN ES
UMGESCHLAGEN IST, JENES. UND JENES,
WENN ES UMGESCHLAGEN IST, DIESES.

HERAKLIT

Wir reden heute vom „Krieg der Generationen“. Die Alten haben Angst vor der Jugend – und um die Jugend. Hat dieser ewige Konflikt eine neue Qualität bekommen? Und können Gesellschaft und Unternehmen ihn nutzen, um die Zukunft zu gestalten?

Im Kampf zwischen Jung und Alt könnte der 29. April 2021 rückblickend ein historisches Datum werden. Zum ersten Mal, so schreibt „Die Zeit“, „ist eine Umwelt-Verfassungsbeschwerde vor dem höchsten deutschen Gericht erfolgreich“. Aktivistin Line Niedeggen von der Fridays-for-Future-Bewegung wird zitiert: „Das Gericht bestätigt mit der Klimaklage, was die Naturwissenschaft seit Jahren zeigt: Aufschieben und unzureichende Klimaziele gefährden nicht nur die Natur, sondern unser Recht auf Leben und das Recht auf Zukunft.“ Ist das Wort „historisch“ angemessen? Das Bundesverfassungsgericht erklärt die 1,5-Grad-Grenze des Pariser Klimaabkommens mit seinem Urteil letztlich für verfassungsrechtlich verbindlich. Die grundrechtliche Freiheit und das Staatsziel Umweltschutz verpflichteten den Gesetzgeber, einen vorausschauenden Plan zu entwickeln, um mit den noch möglichen Restemissionen sorgsam umzugehen. Das sei

nicht gewährleistet, wenn keinerlei konkrete Planung für die Zeit nach 2030 stattfindet und überdies fast das gesamte Budget nach der bisherigen Klimapolitik bis 2030 aufgebraucht sein werde. Die Klimapolitik muss also stark beschleunigt werden. Muss – aber das gilt für vieles in der Welt. Wird? Bleibt abzuwarten.

Das Thema hinter dem Thema Klima ist womöglich noch spannender. Nicht zufällig haben nämlich unter anderem junge Menschen aus Deutschland, Bangladesch und Nepal geklagt. Es geht um Auswirkungen, die hierzulande zumindest zum Teil verursacht werden und sich in anderen Gegenden der Welt auswirken. Junge Menschen aus Deutschland haben geklagt, die vielleicht den Landwirtschaftsbetrieb der Eltern übernehmen wollen und nicht wissen, ob das noch möglich sein wird. Tochter und Vater haben geklagt, weil die Familie in Sachsen in einem Haus wohnt, das künftig in besonderem Maße von Überschwemmungen gefährdet sein wird. Selten, vielleicht abgesehen von der Rentenproblematik, sind Generationenkonflikte so konkret gewesen. Was natürlich in den Personalabteilungen der Unternehmen längst angekommen ist. Das Stichwort: Generationenmanagement. In altersgemischten Teams, mit Know-how-Tandems, mit Cross-Coachings



versucht man der Herausforderung Herr zu werden. Es sind aber Zweifel angebracht, ob die etablierten „Alten“ die kritischen „Jungen“ wirklich ernst nehmen.

Missverständnisse

Woher stammt eigentlich die Geschichte von der verdorbenen Spaßjugend, die im Corona-Lockdown ihre Alten aufs Spiel setzt? Die einzigen erzählenswerten Elternmorde stammen aus der Antike: Ödipus natürlich, Kronos, der jüngste Sohn von Gaia, der Erde, der den verhassten Vater Uranos tötet. Und dieser, jetzt in der Vaterrolle, frisst wiederum fast alle seine Kinder aus Angst vor Machtverlust. Tatsächlich sind Kinder zumeist die Leidtragenden. Hänsel und Gretel werden aus fadenscheinigen Gründen im Wald ausgesetzt, Schneewittchen wird von ihrer Stiefmutter malträtiert. Die Tötung und Aussetzung der Nachwachsenden ist überhaupt die Wurzel allen Übels. In jeder Gemeinde liest man auf den Kriegerdenkmälern von „Söhnen“, die ihr Leben ließen.

Der französische Philosoph Michel Serres urteilt, dass in den „Kriegen, meist von Verantwortlichen reiferen Alters beschlossen und organisiert, die männliche Jugend getö-

tet wurde. Mit anderen Worten: In den Ministerien, Botschaften und Hauptquartieren saßen Väter aus jener Elite, die sich mit Inbrunst einer im zweistelligen Millionenbereich betriebenen Ermordung ihrer Söhne widmeten. Den Söhnen und Töchtern, die überlebt hatten und zweifellos geblendet waren von der imponierenden Gräberzahl, wurde wenig später in den Hörsälen eine ganz andere Geschichte nahegebracht, die vom Vatermord“. Lobenswert dagegen, wie Bundestagspräsident Wolfgang Schäuble Partei ergreift für die Jüngerer: „Meine Angst ist aber begrenzt. Wir sterben alle. Und ich finde, Jüngere haben eigentlich ein viel größeres Risiko als ich. Mein natürliches Lebensende ist nämlich ein bisschen näher.“

Wer den Tod dabei allein auf die physische Existenz begrenzt, übersieht die ethische Verpflichtung, den Menschen eine Zukunft zu ermöglichen und sie ihnen keinesfalls zu entziehen. Siehe Klimaurteil. Die Erkenntnisse mehrten sich, dass der Lockdown nicht nur Kindern die Zukunft versaut, sondern auch zu massiven seelischen Störungen führt. Ganz abgesehen davon, dass in ausweglosen sozialen und familiären Situationen tausend Tode gestorben werden. Und die Impfreihenfolge – man mag es erstaunlich finden, wie wenig widersprochen sie bleibt. Der Krieg der Generationen, von dem die frühere Bundesfamilienministerin Renate Schmidt sprach, ist traurige Realität.

Juvenioia

David Finkelhor, der an der US-Universität New Hampshire über Jugendschutz forscht, hat ein Wort erfunden: Juvenioia. Darin stecken die Bestandteile juvenil und Paranoia – das steht für die Angst vor der Jugend und zugleich auch die Angst um die Jugend. „Es

geht um die übertriebene Besorgnis vor dem Effekt, den soziale Veränderungen auf Kinder haben", erklärt der Soziologe. „Wir ziehen gerne den Schluss, dass es schlecht um unsere Kinder steht. Und dass das wiederum unserer Gesellschaft schaden wird.“ Die Jungen sind immer schon verschwenderisch, plan- und verantwortungslos, unwissend und triebgesteuert. Kurz: Der junge Mensch wird als unfertiger Erwachsener gesehen. Und zwar umso mehr, je stabiler (also bewahrenswerter) und etablierter (also komfortabler für das Establishment) die Gesellschaft ist. Veränderung: Nein danke! Die Jugend sei heruntergekommen und das Ende der Welt nah, soll angeblich auf einer 4.000 Jahre alten Steintafel stehen – in Keilschrift, der ersten menschlichen Schrift überhaupt.

Was ist dran an einer solchen Einschätzung? Ein Beispiel: Im Zuge des demographischen Wandels führen immer häufiger jüngere Vorgesetzte ältere Mitarbeiter. Diese statusinkongruente Führungskonstellation kann gesellschaftlich und organisational akzeptierte Normen verletzen und dadurch zu Konflikten führen – etwa aufgrund von grundsätzlichen Generations- und Erfahrungsunterschieden, wechselseitigen Altersvorurteilen und möglicherweise entstehenden Rollenkonflikten (zum Beispiel Rolle „Führungskraft“ steht in Widerspruch zur Rolle „jüngerer Mitarbeiter“). Ist das nicht eine erschreckende Perspektive zukünftiger Unternehmenskulturen, die geprägt sind von permanenten Grabenkämpfen der Generationen? Eine typische Liste von Ratschlägen für junge Führungskräfte sieht dann so aus: 1. Konstellation offen ansprechen. 2. Respekt und Wertschätzung zeigen. 3. Bestimmt, aber bescheiden auftreten. 4. Viel fragen, aber selbst entscheiden. 5. Schlechte Gefühle ansprechen.

Sind solche Hinweise tatsächlich spezifisch für junge Führungskräfte? Und wie hilfreich sind solche Schubladentipps? Die Wirklichkeit ist mal wieder längst weiter: Die Lebensarbeitszeit wurde verlängert, das Renteneintrittsalter erhöht, der Berufseinstieg durch die Bologna-Reform nach vorne verlegt. Die Generation, die zurzeit in den Arbeitsmarkt eintritt („Generation Y“ oder „Millennials“), hat andere Sichtweisen, Lebensgewohnheiten

und Prioritäten als die Generation, die als nächste der Pensionierung gegenübersteht (Generation „Baby Boomer“). Der Anteil von Personen im höheren Erwerbsalter steigt in Deutschland und in anderen europäischen Ländern stetig an. Gleichzeitig findet sich eine zunehmende Tendenz zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Die Kombination dieser beiden Entwicklungen führt zu Krisen in den sozialen Sicherungssystemen und zu Schwierigkeiten für viele Unternehmen, den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zu decken. Entscheidend ist, ehrlich diese Wirklichkeit ernst zu nehmen. Auch hier ist die Kongruenz zum Thema Klima frappierend.

Vermächtnisse

Bei dem Streamingdienst Netflix läuft aktuell die wunderbar-schreckliche US-Serie „Jupiter’s Legacy“. Die Geschichte des gleichnamigen Comics von Mark Millar könnte amerikanischer nicht sein: Eine Gruppe von Superhelden, die ihre Kräfte in den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts erhielt, hat seit fast 100 Jahren die Welt gerettet, beschützt und geführt. Nun sind die Helden alt, und die Kinder sollen ihren Job übernehmen. Doch die Welt hat sich verändert, die Kinder zweifeln an den Idealen (dem Kodex) der Alten. Diese versuchen, ihre Wertevorstellungen gegenüber den Jüngeren durchzusetzen – und das Drama nimmt seinen Lauf. Bei aller Trivialität legt die Serie punktgenau den Finger in die Wunde: Die Jungen wissen, dass es so nicht weitergeht, die Alten wissen nur, wie es weitergeht wie bisher.

Gesellschaft, Politik und Unternehmen brauchen dringend einen Blick auf die Jugend, der Vorurteile überwindet und neue Perspektiven ermöglicht. Anders als Michael Opoczynski, der glaubt, „die Alten haben den Jungen den Krieg erklärt“, geht es vor allem darum, einen neuen Generationenvertrag auszuhandeln, der nicht auf Rentenansprüchen, Gewinnmaximierungen oder Besitzstandswahrungen gründet, sondern der die Zukunft als einen Akt der gemeinsamen Entscheidung versteht. Die moderne Unterscheidung des Politischen in Wirtschaft und Politik sollte nun nicht mehr die zwischen Freund und Feind, Eltern und Kindern, Alten und Jungen, sondern die zwischen besseren und

schlechteren Argumenten sein. So lässt sich das Urteil des Bundesverfassungsgerichts jedenfalls deuten. In einem Rechtsstreit obsiegen in einem Rechtsstaat die besseren Argumente und Gründe. Umso mehr, da ja bekanntlich alle vor dem Gericht gleich sind beziehungsweise gleich sein sollten.

Wenn die Alten Einsicht und Erfahrung für sich reklamieren, bleibt den Jungen nur die Rolle des Juniorpartners. Diese Einstellung geht allerdings davon aus, dass Quantität wertvoller ist als Qualität. Ein nicht wenig verbreitetes Diktum unserer zahlengläubigen Zeit. Ja, jungen Menschen fehlt es an quantitativer Erfahrung und Einsicht. Aber wird das nicht mehr als wett gemacht durch Dynamik, Optimismus, durch Pragmatismus und Ehrgeiz? Laut aktueller Shell-Jugendstudie ist der Sinn für soziale Beziehungen und – ja, auch – Leistungsorientierung stark ausgeprägt bei den Jungen. Bis 2030 werden knapp 35 Prozent der Deutschen, also etwa jeder Dritte, über 60 Jahre alt sein. Wir sollten der Jugend mehr vertrauen, bevor sie zu einer Randgruppe wird. Und überhaupt, wer sagt denn, dass Jung und Alt so manierlich voneinander zu unterscheiden sind. Marcel Proust sah das so: „Der Mensch ist ein Wesen ohne festes Lebensalter, ein Wesen, das die Fähigkeit besitzt, in wenigen Sekunden wieder um Jahre jünger zu werden, und das innerhalb der Wände der Zeit, in der es gelebt hat, in dieser auf und ab schwebt wie in einem Bassin ...“

Dr. Achim Kinter ist ehrenamtlicher Vorstand der Issues Management Gesellschaft (IMAGE) Deutschland e.V.; Prof. Dr. Jürgen Schulz lehrt Strategische Kommunikationsplanung an der Universität der Künste (UdK) in Berlin.