

STEFAN BRÜGGEMANN

JUGEND IN DIE VERANTWORTUNG

Was die nächste Generation erwartet –
und was von ihr erwartet wird

Mit einem Geleitwort
von Jürgen Rüttgers

Stefan Brüggemann

Jugend in die Verantwortung

Stefan Brüggemann

Jugend in die Verantwortung

**Was die nächste Generation erwartet –
und was von ihr erwartet wird**

Mit einem Geleitwort von Professor Jürgen Rüttgers

Tectum Verlag

Stefan Brüggemann

Jugend in die Verantwortung. Was die nächste Generation erwartet – und was von ihr erwartet wird

Mit einem Geleitwort von Professor Jürgen Rüttgers

© Tectum – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft,
Baden-Baden 2021

ISBN 978-3-8288-4608-1

ePDF 978-3-8288-7671-2

ePub 978-3-8288-7672-9

Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten

Informationen zum Verlagsprogramm finden Sie unter
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Worum geht es in diesem Buch?	11
1. Verantwortung als Ausgangspunkt	17
2. Verantwortungsbereich – von der Weltpolitik bis zur eigenen Zukunft	27
2.1 Demografischer Wandel	27
2.2 Corona-Krise und der Klimawandel	34
2.3 Digitalisierung	37
2.4 Europäische Union und Sicherheitspolitik	38
2.5 Gesellschaftlicher Zusammenhalt	41
3. Verantwortung erlernen – Prägung „der Jugend“	47
3.1 Beteiligung oder Bildung	47
3.2 Bedingung für gute Bildung	48
3.3 Selbstständigkeit und Leistung	54
3.4 Wissenslücke Wirtschaft	58
3.5 Hauptsache Studium	62
4. Verantwortung im Beruf	71
4.1 Stunde der Arbeitnehmer	71
4.2 Suche nach Sinn	74

4.3	Neue Arbeitswelt ist doch die alte	76
4.4	Karriere und Corona-Krise	81
5.	Verantwortung durch Vorsorge	87
5.1	Fixierung auf den Staat	87
5.2	Vorsorgelücke wird größer	90
5.3	Chancen durch die Krise	93
6.	Verantwortung für Demokratie und Zusammenhalt	97
6.1	Politisch nicht präsent	97
6.2	Chancen in den Institutionen	100
6.3	Unbequem und unbemüht	104
6.4	Meinungsbildung und Mobilisierung	108
6.5	Engagement durch Mitgliedschaft	116
7.	Verantwortung für Generationen	121
7.1	Symbiose von Ökonomie mit Ökologie	121
7.2	Familiengründung	126
7.3	Solidarität mit den Älteren	129
8.	Zusammenfassung	135
	Anmerkungen	141
	Literaturverzeichnis	167

4. Verantwortung im Beruf

4.1 Stunde der Arbeitnehmer

Es stellt sich die Frage was zuerst da war: die Konzepte des „New Work“ oder die Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen der Millennials an ihren Job und das Arbeitsleben. Zwar wird der jüngeren Generation ein bestimmter Stereotyp in der Arbeitswelt zugeschrieben: unter anderem die Suche nach Sinn im Berufsleben, flache Hierarchien und viel Freizeit. Jedoch ist fraglich, ob die jeweiligen Attribuierungen wirklich Kennzeichen dieser Generation oder vielmehr der Gegenwartsgesellschaft darstellen.¹¹¹ Tatsache ist, dass sich viele Unternehmen und Arbeitgeber, aber auch Beratungsunternehmen, Personalienstleister, Wirtschaftswissenschaftler und Arbeitspsychologen mit neuen Arbeitsmodellen im Zusammenhang mit der jungen Generation von Arbeitnehmern beschäftigt haben. Ausgangspunkt für das Konzept des „New Work“ sind Veränderungen durch die Digitalisierung und Globalisierung, aber eben auch die vermeintlichen Wünsche und Vorstellungen der neuen Generation. Um dauerhaft den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in einer demografisch schrumpfenden Gesellschaft decken zu können, ist es demnach nunmehr erforderlich, sich den Wünschen der Arbeitnehmer anzupassen. Denn im Vergleich zu den Zeiten, in denen die Generation der Babyboomer auf den Arbeitsmarkt strömte, konnten sich die hervorragend ausgebildeten Millennials aussuchen, für welches Unternehmen sie am liebsten arbeiten würden. Diese komfortable Situation gibt ihnen ein großes Selbstbewusstsein, wel-

4. Verantwortung im Beruf

ches jedoch schnell in sich zusammenfällt. Denn im Arbeitsalltag angekommen, überwiegt oft die Unsicherheit bedingt durch fehlende Arbeitserfahrung und zu wenig Führung und Orientierung.¹¹² Einerseits ist es naheliegend, dass es den jungen Arbeitnehmern an Selbstvertrauen und Arbeitserfahrung fehlt, andererseits könnte eine stärkere Anbindung an die Praxis in der akademischen Ausbildung dem entgegen steuern. Die Suche nach Orientierung und auch Führung ist ebenfalls wenig verwunderlich, jedoch wiegt dies umso schwerer in einer Generation, die bis dahin zu wenig in die Verantwortung genommen wurde. Davon abgesehen sind (oder waren) die Chancen für diese Jugend bislang bei der Jobsuche hervorragend. Von der „Stunde der Arbeitnehmer“¹¹³ sprachen manche. Deshalb muss bei der Personalanwerbung nicht nur ein auskömmliches Gehalt, sondern unter anderem ein hohes Maß an Flexibilität, Gestaltungsspielraum und die Möglichkeit zur Vereinbarkeit von Familie und Freizeit mit dem Beruf geboten werden.¹¹⁴ Das Gehalt scheint nicht mehr so wichtig zu sein. Im Gegenteil: die junge Generation würde sogar weniger auf die Höhe des Gehalts oder traditionelle Statussymbole wie ein großes Büro oder einen Dienstwagen Wert legen, sondern stattdessen lieber mehr Freizeit zur Verfügung haben und vor allen Dingen Sinn im eigenen Tun und der Aufgabe des Unternehmens erkennen können. Das gilt umso mehr für jene Stellen, die ohnehin schon schwer zu besetzen waren wie im technischen und naturwissenschaftlichen Bereich. Auch hier wird die Karriere mehrheitlich als zweitrangig angesehen. Wichtiger sind Freunde und Familie. Aber aufgrund des Personalmangels geht es für sie dennoch schnell aufwärts auf der Karriereleiter.¹¹⁵

Weil die Millennials so veranlagt seien, bieten ihnen die Unternehmen Möglichkeiten für Homeoffice, Sabbaticals und andere, flexible Arbeitszeitmodelle. Die Frage nach Zeitsouveränität

stelle sich nun da die Löhne steigen und die meisten Menschen abgesichert seien, hieß es noch vor der Corona-Krise über die Erwartungen der jungen Arbeitnehmer.¹¹⁶ Aber das stimmt nur zur Hälfte. Insgesamt wünschen sich alle, also die jüngeren und die älteren Arbeitnehmer, eine verringerte Wochenarbeitszeit.¹¹⁷ Allerdings ist bei den Jüngeren der Wunsch ausgeprägter und spielt schon bei der Auswahl des Arbeitgebers eine größere Rolle. Hierauf müssen sich die Unternehmen einstellen, wenn sie den Kampf um die besten Köpfe nicht verlieren wollen. Jedoch erfordert dies ein Umdenken der Führungskräfte besonders in den traditionellen Branchen.¹¹⁸ Die großen Konzerne reagierten mit umfangreichen Wahlmodellen für die Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter. Personal zu rekrutieren und langfristig zu binden war noch vor der Corona-Krise fast genauso wichtig, wie Kunden zu gewinnen und zu halten. „Der Kunde ist König, aber der Mitarbeiter mindestens Prinz“,¹¹⁹ formuliert dies Ulrich Weber, ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Bahn. Deshalb könnten die Beschäftigten bei der Bahn ihre Wochenarbeitszeit frei wählen und entscheiden, ob sie mehr Geld oder mehr Freizeit haben wollten. Zudem können sie dies regelmäßig neu entscheiden. Unumwunden konzidiert Weber jedoch ebenfalls, dass derartige Zugeständnisse wohl eher großen Konzernen als kleinen Betrieben möglich sei.¹²⁰

Spätestens in der Krise wurden jedenfalls auch innerhalb der Bahn die Spielräume enger. Denn die Inanspruchnahme von Kurzarbeitergeld ist an Voraussetzungen gebunden, die sich nicht mehr mit voller Flexibilität vereinbaren lässt. Flexibel mussten nun wieder die Arbeitnehmer sein: andere Arbeitszeiten, anderer Arbeitsort und gegebenenfalls auch die Übernahme anderer Tätigkeiten innerhalb des Unternehmens sind hier gefordert.¹²¹ Wie viele andere Unternehmen, musste sich auch die Deutsche Bahn in der Krise zunächst auf den Betrieb im Krisenmodus und auf die verbliebenen Kunden konzentrieren,

wobei sie durch die einbrechenden Fahrgastzahlen sogar besonders stark von der Corona-Krise getroffen wurde.¹²²

4.2 Suche nach Sinn

Zeitliche Flexibilität geht mit räumlicher Flexibilität einher. Das Homeoffice ist längst keine Ausnahme oder ein besonders Angebot für gefragte Fachkräfte, sondern wird zunehmend zu einer flächendeckenden Organisationsform. Dass dies in vielen Bereichen problemlos möglich ist, hat nicht zuletzt die Corona-Krise, die ein kollektives Zuhausebleiben zur Reduktion der Infektionszahlen erforderlich machte, eindrucksvoll gezeigt. Damit verbunden ist selbstverständlich die technische Möglichkeit zur Heimarbeit. Dazu gehört in den meisten Fällen ein Laptop und ein dienstliches Mobiltelefon. Die Veränderung, die mit der Ausstattung dieser Geräte verbunden ist, stellt ein weiteres Kennzeichen der Arbeitswelt junger Arbeitnehmer dar. Denn es geht nicht allein um die einseitige Möglichkeit des Arbeitnehmers, zeitlich und räumlich flexibel arbeiten zu können, sondern auch um die Frage danach, wann Arbeitszeit endet und Freizeit beginnt. Mails und Anrufe im Feierabend, am Wochenende und im Urlaub erzeugen Erwartungen auf Reaktionen und lassen damit Freizeit und Arbeitszeit miteinander verschmelzen. Hierdurch werden Phasen der Erholung und Entspannung erschwert. Einige Arbeitnehmer fühlen sich unter Druck gesetzt und meinen, Anrufe auch in der Freizeit annehmen und Mails unverzüglich beantworten zu müssen, um keinen beruflichen Nachteil zu erfahren. Dies geht soweit, dass bereits einige Unternehmen mit restriktiven Maßnahmen reagieren wollen, um Mitarbeitern in deren Freizeit wieder nötige Phasen der Entspannung und Erholung ermöglichen zu können: Mails am Abend oder am Wochenende sollen erst bei

Dienstbeginn im Postfach zugestellt werden oder gar direkt vom System blockiert beziehungsweise gelöscht werden.¹²³ Diese weitreichenden Überlegungen machen deutlich, dass es sich durchaus um ein weit verbreitetes Phänomen und nicht um Einzelfälle der heutigen Arbeitswelt handelt. Überhört werden sollte es dennoch nicht.

Auch in früheren Zeiten waren Mitarbeiter in ihrer Freizeit prinzipiell erreichbar – nur eben nicht per Mobiltelefon oder Mail. Eine „ständige Erreichbarkeit“ wie sie im Zusammenhang mit der „neuen“ Technik beklagt wird, ist ohnehin nicht klar definiert und ihre öffentlich oft diskutierten Auswirkungen wie Burnout oder Schlafprobleme sind zudem bislang nicht durch wissenschaftliche Erkenntnisse bestätigt.¹²⁴ Allerdings zeigt sich hierbei wiederum ein interessanter Unterschied zwischen den Generationen. Denn während in den entsprechenden Unternehmen junge wie ältere Arbeitnehmer gleichermaßen mit den dienstlichen Geräten ausgestattet werden, fühlen sich insbesondere ältere Arbeitnehmer eher verpflichtet, erreichbar zu sein und reagieren zu müssen, während jüngere Kollegen eher klare Trennlinien hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit zu ziehen wissen.¹²⁵

Neben hoher Flexibilität bei der Arbeitszeiteinteilung ist den jungen Arbeitnehmern zudem wichtig, mehr als nur Freude an der Arbeit zu empfinden. Vielmehr suchen sie nach Begeisterung, ja sogar tiefem Sinn in ihrem Job, wobei diejenigen Personalabteilungen, die sich dem „New Work“ längst gänzlich verschrieben haben noch lieber von „purpose“ sprechen.¹²⁶ Da sie Sinn bei der Arbeit suchen würden, hätten Jobs mit Routinetätigkeiten keine guten Chancen von ihnen ausgewählt zu werden. Zahlreiche Internetportale, in denen ausschließlich sinnstiftende oder nachhaltige Jobs für junge Bewerber angeboten werden, unterstreichen diesen Trend. Die Anbieter von „Green Jobs“, „Jobverde“, „Talents 4 Good“ oder „Good Jobs“

überprüfen Stellenanzeigen intensiv, bevor sie den Arbeitssuchenden als „gute“ Jobs angezeigt werden. Diese Form der intrinsischen Motivation bei der es um die Identifikation mit der Tätigkeit selbst geht, überlagert in Teilen sogar die klassische Motivation bei der Arbeit als Mittel zum Zweck, dem „Broterwerb“, der Einkommen und auch Sicherheit und Status sichert.¹²⁷

Damit unterscheiden sich die jungen Kollegen sichtbar von den älteren, für die die ständige Suche nach Sinn in dieser Form keine große Rolle bei der Berufsausübung zu spielen scheint. Dennoch fühlen sie sich auch ohne „purpose“ mit ihrem Unternehmen und mit der Arbeit verbunden und sind laut einer die Generationen vergleichenden, internationalen Studie daher auch als Angehörige der Babyboomer die engagierte Generation in den Betrieben.¹²⁸ Dabei sehen sie mehr Sinn in ihrer Tätigkeit als alle jüngeren Generationen.¹²⁹ Und das obwohl oder vielleicht gerade weil ihnen nicht unterstellt wird, dass sie nach Sinn suchen würden und sie daher diesen Begriff auch nicht als zentral für die Zufriedenheit im Job erklären.

4.3 Neue Arbeitswelt ist doch die alte

Die Perspektive auf die eigene Tätigkeit, aber auch das Verständnis von Karriere und den dafür erforderlichen Leistungen scheint sich ebenfalls zwischen den Generationen erheblich zu unterscheiden. Die Jungen ziehen „flache Hierarchien“ und Teamwork einer „steilen Hierarchie“ vor.¹³⁰ Aber dies sei nicht allein Wunsch der Arbeitnehmer, sondern zugleich auch notwendig, um der Berufswelt von heute zu begegnen. Denn diese, so meinen Personalexperten, sei durch die Digitalisierung volatil, unsicher, komplex und vieldeutig geworden.¹³¹ Hierauf

reagieren die (großen) Unternehmen auf Anraten namhafter Strategieberatungen mit einem Umdenken bei der Organisation von Arbeits- und Innovationsprozessen.

Dazu zählt unter anderem die Scrum-Methode. Sie basiert im Wesentlichen darauf, dass ein interdisziplinär zusammengesetztes Team einen vom Kunden oder Produkt aus gedachten Innovationsprozess umsetzt. Dabei sollen drei Elemente stets im Blick behalten werden: Transparenz, Überprüfung, Anpassung. Durch Transparenz sollen alle Teammitglieder über den Fortschritt oder auch Hindernisse innerhalb des Projekts informiert sein. Durch Überprüfung werden Zwischenergebnisse auf ihre Funktionalität und ihren Nutzen mit Blick auf das Endprodukt begutachtet. Anpassung meint etwaige Aktualisierungen des Prozesses hinsichtlich neuer oder veränderter Anforderungen an das Produkt. Entsprechend dieser Elemente des Arbeitsprozesses werden den Mitgliedern des Teams verschiedene Rollen zugewiesen: Es gibt einen „Product-Owner“, einen „Scrum-Master“ und Entwickler, also alle übrigen Mitglieder des Teams.¹³² Der „Product-Owner“ ist verantwortlich für die Umsetzung der Wünsche des Kunden und anderer Beteiligter (Stakeholder) hinsichtlich des Endproduktes und der Kosten. Dem gegenüber ist der „Scrum-Master“ zuständig für die Abläufe innerhalb des Teams. Er soll Hindernisse und auch Kommunikationsprobleme beseitigen, gehört jedoch selbst nicht dem Entwicklungsteam an. Dieses wiederum ist dafür verantwortlich, den Anforderungen des „Product-Owners“ gerecht zu werden und so in eigener Zuständigkeit innerhalb der gegebenen Fristen und der vereinbarten Qualitätsstandards die Entwicklungsschritte zu vollziehen. Diese hier sehr komprimiert dargestellte Form des Produktmanagements, soll dazu dienen den Entwicklungsprozess „agil“ zu gestalten, womit ein weiterer Modebegriff der heutigen Arbeitswelt Erwähnung findet.

4. Verantwortung im Beruf

Agiles Arbeiten in diesem Sinne ist übrigens im Kern keine neue Erfindung. Das Prinzip lässt sich in zahlreichen anderen traditionellen Arbeits- und Führungsmodellen wiederfinden – nicht zuletzt in einer Branche, der gemeinhin keine „flachen Hierarchien“ zugeschrieben werden: dem Militär. Zwar sind in der Tat die hierarchischen Verhältnisse offensichtlich auch fester Bestandteil der Führungskultur, jedoch unterscheidet sich die Methode der Bundeswehr „Führen mit Auftrag“ in ihren Kernelementen nur geringfügig von Scrum und anderen Prinzipien des „New Work“. Insofern spielt hierbei sicherlich die Frage nach der Mode bestimmter Arbeitsmethoden eine große Rolle. Dennoch ändert dies wenig daran, dass junge Arbeitnehmer sich in dieser Arbeitswelt bewegen – zumindest dann, wenn sie in einem größeren Unternehmen arbeiten. Denn hier wird dieser Mode bereits seit einigen Jahren gefolgt. Dies zeigt auch eindrucksvoll der Blick in einschlägige Stellenportale, in denen zahlreiche Unternehmen „Scrum-Master“ und „Product-Owner“ suchen.

Die durch Scrum und ähnliche Methoden erwünschte Agilität ist dabei insbesondere in Krisenzeiten wie der Corona-Pandemie von essentieller Bedeutung. Schnell mussten und müssen die Unternehmen auf eine sich radikal wandelnde Situation reagieren. Arbeitsprozesse mussten umgestellt, Lieferengpässe kompensiert, Personalstrukturen verändert werden und Vieles mehr. Nicht zuletzt die Organisation des Infektionsschutzes selbst stellte neue Herausforderungen für die Unternehmensführungen dar. Allerdings zeigt sich gerade mit Blick auf die Tragweite der Entscheidungen und auch die Geschwindigkeit, mit der sie getroffen werden mussten, dass weniger flache Hierarchien und längere Abstimmungsprozesse im Team als vielmehr klassische Autoritätsmodelle die erforderliche Agilität gebracht haben und zum Teil auch von der Belegschaft so erwartet wurden.¹³³ Gleiches zeigte sich im Übrigen auch auf politi-

scher Ebene, was vielfach mit der Krise als „Stunde der Exekutive“ betitelt wurde, da die Mitwirkung der Parlamente eher gering ausfiel.

Das neue Arbeiten drückt sich – wie jede Mode – auch in Äußerlichkeiten aus. Die Arbeitsplätze sind individuell gestaltet, großzügig bemessene Teamräume mit Flipcharts und Whiteboard, aber auch Kickertischen und Kaffeemaschinen prägen das Bild einer hellen offenen und „kreativitätsfördernden“ Umgebung, die kaum an ein klassisches Büro erinnert. Es liegt ein „ruhiges aber ständiges Summen in der Luft, weil die Teammitglieder ständig miteinander kommunizieren“.¹³⁴ Übrigens ist nicht alles offen: klassische Konventionen wie Anzug und Krawatte als Bürokleidung werden bewusst abgelehnt. Anstelle mit dem Nachnamen spricht man sich durchgehend mit dem Vornamen an – die Hierarchien spielen keine Rolle.¹³⁵

Ob dies schlussendlich eine Rolle spielt, wenn es mit dem „Product-Owner“ eine Person im Team gibt, die das Sagen hat, weil sie den Auftraggeber abbildet, kann bezweifelt werden – ebenso ob das bewusste Ablehnen von Konventionen und (sichtbaren) Ordnungsprinzipien ein besseres Arbeitsergebnis hervorbringt. Fest steht, dass damit einem neuen Lebensgefühl bei der Arbeit Ausdruck verliehen werden soll, das eine volle Identifikation mit Tätigkeit und Unternehmen beinhaltet. Die neue Hierarchie ist eben weniger sichtbar und die Konventionen liegen darin, Bisheriges abzulehnen – neu ist das nicht.

Im Widerspruch dazu steht außerdem der nächste Modebegriff: die „work-life-balance“. Er drückt aus, dass Arbeit bei allen neuen Annehmlichkeiten und dem darin entdeckten „purpose“ durchaus von der Freizeit zu trennen, beziehungsweise beides in Balance zueinander zu halten ist. Hierfür wiederum braucht es die bereits beschriebenen flexiblen Zeitmodelle und Verständnis dafür, dass man in der Freizeit eben nicht erreichbar ist. Und auch die zwanghafte Lockerheit durch ein konse-

4. Verantwortung im Beruf

quentes „Du“ im Unternehmen ist durchaus auch bei Jüngeren nicht immer erwünscht,¹³⁶ sondern scheint Teil eben jener Mode zu sein. Mode in dieser Hinsicht muss nicht logisch oder funktional sein, jedoch steht sie stets unter einem gewissen Vorbehalt der Finanzierbarkeit und muss im Verhältnis zu den äußeren Umständen stehen.

Kurzfristig mag hiervon Manches aus Sicht der Unternehmen, die mit einem solchen Angebot auf die Bewerber zugehen können, sinnvoll erscheinen. Es ist eine Art Sofortmaßnahme, um dem demografischen Wandel zu begegnen und die besten Fachkräfte für das eigene Unternehmen gewinnen zu können. Langfristig handelt es sich aber um kein tragfähiges Konzept, da es lediglich die Konkurrenz-Situation verschärft. Hier gilt ähnlich wie beim Thema Vergütung, dass dies gewiss für große Konzerne funktioniert – nicht aber für kleine Unternehmen und weite Teile des Mittelstands. Hinzu kommt, dass es sich erneut um ein reines „Akademiker-Konzept“ handelt. Plakativ formuliert: Kein Handwerksbetrieb, keine Bäckerei und kein produzierendes Gewerbe könnte bei sich das Konzept des „New Work“ einführen. Vielleicht gibt es Elemente, die übertragbar wären. Aber im Kern wäre dies nicht möglich. Dabei zeigt sich, dass viele Branchen bereits flexible Arbeitszeiten, Home-Office und auch Kinderbetreuung anbieten können – dies gilt jedoch am wenigsten für Betriebe des produzierenden Gewerbes, hier sind es zum Beispiel im Bereich Druck, Papier und Verpackung lediglich 2,2 Prozent und im Handwerk sogar nur 1,2 Prozent der Betriebe, die dies ihren Mitarbeitern anbieten können.¹³⁷ Dies gilt für viele weitere Arbeitsplätze. „New Work“ kann also weder die Rettung beim demografischen Wandel noch beim Wiederaufbau der Wirtschaft nach der Corona-Krise darstellen.

Dass die Erfinder und Befürworter der „New Work“-Modelle durch sie eine volkswirtschaftliche Steigerung der Innovations-