

# Im Unternehmen generationengerecht handeln!\*

## Eine nachhaltige Handlungsstrategie der Möglichkeiten und Verantwortung in Unternehmen

JAN-MAREK PFAU\*\*

### *Acting intergenerationally just in the enterprise!*

*A sociological view will be thrown on the enterprise, in order to create a sociological model of an enterprise, as well as on the term of intergenerational justice in order to uncover to politicism behind the discourse of the term. While on a pragmatic level intergenerational justice will be analyzed as a discourse of Foucault's sort, a constructivist action-model will be designed which will be filled semantically with content and is supposed to serve the agent to act.*

*Keywords: generations, justice, and management*

### 1. Der „Graus“ der Generationengerechtigkeit

„Diese Philosophie des Handelns gibt sich von Anfang an über ihren Bruch mit so mancher Patentidee zu erkennen, die ungeprüft in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt wurde [...], und mit einer ganzen Reihe von sozial äußerst mächtigen Gegensatzpaaren, Individuum/Gesellschaft, individuell/kollektiv, bewusst/unbewusst, interessengeleitet/interessenfrei, objektiv/subjektiv usw., die zum Grundbestand jedes normal beschaffenen Kopfes zu gehören scheinen.“ (Bourdieu 1998 (1985): 8)

Beobachtet man den Diskurs zum Begriff der Generationengerechtigkeit (zum Begriff des Diskurses siehe Foucault 1974 (1966); 1983 (1976): 21ff.; 2003 (1972): 11, 25 u. a.), könnte einem das Grausen kommen! In nahezu *reformatorischem Eifer* wird der Begriff der Generationengerechtigkeit überall aufgegriffen und für verschiedenste Zwecke vereinnahmt. Der Diskurs der Generationengerechtigkeit ist in erster Linie ein Praktikerdiskurs. Er antwortet auf ein praktisches Problem, nicht auf eine

---

\* *Anmerkung der Redaktion:* Der vorliegende Beitrag ist mit dem Generationengerechtigkeitspreis 2003/ 2004 der Stiftung für die Rechte zukünftiger Generationen (SRzG) sowie in Zusammenarbeit mit der Stiftung Apfelbaum – Lernprojekt für Ko-Evolution und Integration – und der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (zfwu) ausgezeichnet worden. Das Auswahlverfahren unterlag einem verdeckten Gutachterverfahren. Stimmberechtigte Juroren des Generationengerechtigkeitspreises 2003/ 2004 waren: Prof. Dr. Dr. h. c. Peter Koslowski, Prof. Dr. Marcus Düwell, Prof. Dr. Jean-Paul Thommen, Dr. Roger J. Busch, Dr. Volker Ahrens sowie von Seiten der zfwu Dr. Thomas Beschoner. Wir gratulieren herzlich zu dieser Auszeichnung.

\*\* Jan-Marek Pfau, Student der Wirtschaftswissenschaften (cand. oec.), Private Universität Witten/Herdecke, jan-marek.pfau@uni-wh.de, +49-(0)176-21229985, Forschungsschwerpunkte: Strategieentwicklung, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Partizipationsverfahren, Nachhaltigkeitsdiskurse.

wissenschaftliche Fragestellung. Das praktische Problem ist die Angst vor einem Generationenkonflikt, für den es in der Geschichte zahlreiche Beispiele gibt. Die Positionen, die dazu einzunehmen sind, sind vielfältig und reichen von der Deklaration einer Tugend der Generationengerechtigkeit<sup>1</sup> bis hin zur Kritik, dass sie von jungen Generationen ausgenutzt werde, um Vorteile gegenüber älteren Generationen durchzusetzen. Es gibt in einem Praktikerdiskurs keine Stimme, die nicht normativ wäre, aber die Kritiker behaupten, es werde eine bestimmte Botschaft ausgesandt: *Es ist endlich Zeit, dass wir Jungen – mit eurer Hilfe, ihr Alten! – die Dinge in die Hand nehmen und uns unsere Gerechtigkeit – nun selber! – schaffen!*

Auf diese Weise kreiert sich das vermeintliche Heilmittel eines potentiellen Generationenkonflikts selbst erst. Es wird in der Forderung nach Gerechtigkeit immer leicht ein ökonomisch liberalistischer, juristisch faustrechtlicher, gesellschaftlich spaltender und daher normativ und politisch streitbarer Einwand geltend gemacht. Daher fällt er auf so fruchtbaren Boden. Die Kritiker *dieser* Generationengerechtigkeit (vgl. Schmähl 2003; Herrmann 2003) sind zahlreich. Die Befürworter und die Indifferenten ebenso.

Kritik kommt auch aus der Ecke der Armutsforschung. Denjenigen, die die Debatte um die Generationengerechtigkeit führen, wird „Missbrauch“ des Begriffes der Gerechtigkeit und das Auspielen von Jung gegen Alt durch Stereotype vorgeworfen. Und diese Kritik zeigt sich als außerordentlich berechtigt angesichts einer erschreckenden Ziffer: 2.8 Mio. der Kinder und Jugendlichen unter 15 Jahren wachsen in Armut auf (Butterwegge/Kluntz 2001: 1). Die Autoren stellen fest, dass Kinderarmut beginnt und sich aufgrund gesundheitlicher und psychosozialer Eigenschaften autodynamisch reproduziert. Sie beschreiben, dass mit Armut „ein deutlich niedrigeres Wohlbefinden“ verbunden sei. Diese eigene Wahrnehmung des niedrigeren Wohlbefindens schreibt sich selbst fort und droht, neue Formen der Armut heraufzubeschwören. Eine solche Form ist die soziologische Betrachtung von *Exklusion* (Kronauer 1998; Kohli 1999).

Gegenüber dem praktischen Diskurs hat die Wissenschaft ein Vermittlungsproblem: Es liegt zum einen nicht in der Natur der Sache der Wissenschaft, über Gerechtigkeit zu urteilen. Zum anderen gibt es derzeit keine logischen Mittel, welche eine vollständige oder zumindest ausreichende Formalisierung eines aggregierten individuellen Gerechtigkeitsempfindens zuließen, da es nicht um einen numerischen Werteausgleich allein gehen kann. Die Feststellung, dass es somit nicht um eine objektive Generationengerechtigkeit gehen kann, veranlasst mich, zu behaupten, dass es keine Generationengerechtigkeit im Sinne einer quantitativ kontrollierbaren mathematischen Formalisierung geben kann. Gerechtigkeit ist eine Wahrnehmung ihrer selbst als Gerechtigkeit durch Menschen.

---

<sup>1</sup> Generationengerechtigkeit sei ein „zentraler Grundwert und oberstes Ziel des Rechtsstaates, das als Ordnungs- und Verteilungsprinzip immer wieder neu bestätigt und angewandt werden muss“, so die Bundeszentrale für politischen Bildung noch im Oktober 2004 in ihrem digitalen Wörterbuch im Internet ([www.bpb.de](http://www.bpb.de)). Leider ist das Dokument mittlerweile nicht mehr auffindbar.

Je nach politischem Standpunkt wird Generationengerechtigkeit also instrumentalisiert, um partikulare Interessen zu vertreten und zu legitimieren. Das ist der Diskurs der Generationengerechtigkeit als *Praxisphänomen*.

Aber worum geht es der Generationengerechtigkeit eigentlich? Es geht gegenwärtig darum, die Notwendigkeit sich einzuschränken, anzuerkennen und zu verdeutlichen. Es steht im Zentrum, der versteckten Normativität einer ökonomischen Rationalität eine offene ethische Normativität gegenüberzustellen. Die vielen Worte lenken vom eigentlichen Motiv ab: *sich einschränken, um Möglichkeiten für eine Zukunft für alle zu erhalten*. Generationengerecht ist zunächst einmal das Erhalten von Möglichkeiten. Das ist keine Neuigkeit.

## 2. Das Alte und das Neue an der Generationengerechtigkeit

Im Sinne der vorangegangenen Begriffsanalyse besteht der augenscheinliche Aspekt der Generationengerechtigkeit im *Managen von inter- und intragenerationalen Unterschieden* zum einen und *unter der Randbedingung, Möglichkeiten für eine Zukunft für alle zu erhalten* zum anderen. Damit ist der Umgang mit den inter- und intragenerationalen Unterschieden in all seiner qualitativen Offenheit gemeint. Diese Unterschiede gibt es (und gab es immer), darin besteht kein Zweifel. Sie bestehen in bewussten oder unbewussten Strukturen, über die sich Abgrenzungen der Generationen untereinander herstellen lassen oder die aus sich selbst heraus abgrenzen. Bereits bei der Definition der Generationen, noch deutlicher aber beim Begriff der Gerechtigkeit spalten sich die Meinungen, wie dieser Umgang mit wahrgenommenen Unterschieden stattfinden sollte.

Der *topos* inter- und intragenerationaler Unterschiede ist hochpolitisch. Niemals zeigte sich das Problem intergenerationaler Unterschiede in Deutschland deutlicher als in der 68er-Generation, die sich gegen das Schweigen ihrer Eltern über die Nazi-Zeit aufzubäumen versuchte. Und immer deutlicher wird heute, dass die intragenerationalen Unterschiede, also die Unterschiede in den Möglichkeiten zu agieren innerhalb einer Generation, wachsen.<sup>2</sup>

### 2.1 Generationengerechtigkeit als Modebegriff

Der Begriff der Generationengerechtigkeit, wie der der Nachhaltigkeit, ist als Leitbild eine Managementmode. Im Gegensatz zu den meisten Managementmoden<sup>3</sup> legitimieren sich die beiden Leitbilder dadurch, dass sie auf zukunftsethisches Handeln abstellen und aus dem Umstand, dass es kein Gremium gibt, welches die Zukunft im Heute vertreten kann (Jonas 2003 (1979): 55). Wenn kein Gremium die Interessen der Zukunft vertritt, dann muss es eine Ethik geben, die dies tut, indem sie Verant-

---

<sup>2</sup> Intragenerationale Unterschiede werden in dieser Arbeit als soziale Unterschiede aufgefasst, die bedeutungsgleich sind mit einer sozialen Schichtung in gesellschaftsstruktureller Hinsicht. Diese nehmen in Form von mehr oder minder beobachtbaren Exklusionserscheinungen in Deutschland zu (Kronauer 1998).

<sup>3</sup> Z. B. Lean Management und Business Reengineering, Effizienzlöhne, Just in Time-Produktion, Kanban und andere japanischen Techniken, Mergers & Acquisitions, Risikomanagement usw.

wortung in das Handeln im Jetzt und Hier einführt. Ethik ist ethisches Handeln, keine Institution, keine Organisation, kein rigider Wertekatalog, sondern bestenfalls eine ausgeprägte Unternehmenskultur, die selbst handlungsorientiert operiert (Baecker 2003b: 3). Damit betrifft die Ethik der Generationengerechtigkeit *alle Akteure, die generationengerecht handeln müssen und damit alle, die handeln!* Insofern betrifft das Leitbild der Generationengerechtigkeit sehr wohl auch Manager und Unternehmen.

Generationengerechtigkeit ist ein Modebegriff in vielen Disziplinen. In der Managementlehre, der Politik-, Staats-, Sozial-, Kultur- und damit schlussendlich aller *Nachhaltigkeitswissenschaften* entstehen Leitbilder und Modebegriffe als qualitativ (formal) determinierte (geschlossene) aber inhaltlich offene Projektionsflächen, die zunächst einmal mit konkreten Handlungsprofilen (Trajektorien) gefüllt werden müssen, um zu überzeugen. So ist das Gerede über Konzepte und Leitideen wie der Nachhaltigkeit oder der Generationengerechtigkeit im wissenschaftspraktischen Diskurs omnipräsent (IFOK 2002), die Fragen, die auf ihre Operationalisierbarkeit abzielen, sind hingegen vor allem unter Entscheidungsträgern als noch dringender artikuliert.<sup>4</sup> Um an dieser Operationalisierbarkeit der Generationengerechtigkeit zu arbeiten, finden Wettbewerbe statt.

Ich grenze mich zum Zweck dieser Arbeit deutlich von einer Operationalisierung im mathematischen oder vor allem prognostischen Sinne ab. Vielmehr mache ich die Prognostik für einen großen Teil der Irrationalität in der Debatte um diese Leitbilder und Modebegriffe verantwortlich, indem sie Zukunftsvisionen herstellt, durchaus in einem utopischen Sinne, die Gefühle hervorrufen, die letztlich Möglichkeiten des verantwortlichen Handelns einschränken. Zukunft ist nicht determinierbar:

„Wenn wir selbst nicht handeln, wird mit uns gehandelt werden. Wenn wir also lieber Subjekte als Objekte sein wollen, dann muss unsere gegenwärtige Weltsicht, unsere Wahrnehmung also, auf die Zukunft gerichtet sein, nicht auf die Vergangenheit.“ (von Foerster 1993 (1972a): 194ff.)

Und insofern ist Strategie ebenso nichts, was sich in der Zukunft abspielt, sondern etwas, was in einer Organisation nur dann operationalisierbar ist, wenn die Strategie als Handlungsstrategie im Hier und Jetzt verstanden wird:

„Jede Strategieformulierung läuft daher auf die Paradoxie auf, dass Organisationen strategisch nicht geführt werden können, wenn darunter die Berechnung ihrer Zukunft verstanden werden soll.“ (Baecker (2003a): 177f.)

Der Begriff der Generationengerechtigkeit kann als ein Leitbild unter mehreren im Nachhaltigkeitsdiskurs gelten und eine im nachhaltigen Sinne gute, qualitativ determinierte Projektionsfläche im Unternehmen sein, sofern man die Hülle des Wortes durch die Sittlichkeit der Tat zu füllen vermag. Das hängt in erster Linie von den Menschen ab. Ich möchte folgend versuchen, Generationengerechtigkeit als eine solche Projektionsfläche zu beschreiben, die gesellschaftliche und vor allem

---

<sup>4</sup> Siehe hierzu das Angebot an Wettbewerbs-Ausschreibungen zu Themen wie Europa, Nachhaltigkeit, Wachstum, Arbeitslosigkeit, Fairness etc.

individuelle Ambitionen wecken kann, Probleme, die anstehen, auch anzugehen – die Lösung steht auf einem anderen Blatt.

Generationengerechtigkeit kann als strategischer Rahmen in einer Organisation dienen.<sup>5</sup> Einen solchen strategischen oder institutionellen Rahmen (außen) und Handlungsprofil (innen)<sup>6</sup> möchte ich in den folgenden Abschnitten als Entwurf handhabbar beschreiben. An dieser Stelle sei jedoch ausdrücklich festgestellt, dass Generationengerechtigkeit als Leitbild nur Sinn macht, sofern das Leitbild, welches aus der Generationengerechtigkeit gewonnen wird, auch in eine Strategie und ein Handeln überführt wird bzw. werden kann.<sup>7</sup>

Leider gibt es keine kollektive Handlungstheorie der Gerechtigkeit.<sup>8</sup> Leider gibt es ebenso wenig eine Handlungstheorie der Nachhaltigkeit. Aber es gibt Versuche, Handeln durch Leitbilder in einem bestimmten Sinne zu beeinflussen. Wenn das funktioniert – wahrscheinlich mehr eine Frage des Inhaltes und des Marketing als eine moralische – dann kann dieses Leitbild *gut* im Sinne von sittlich in der Organisation *wirken*. Das wäre das Zustandekommen von Ethik im Unternehmenskontext. Im Folgenden werde ich *das Leitbild der Generationengerechtigkeit als Bedeutungsträger für die Unternehmung mit einem sinnvollen – da handlungsbezogenen – Inhalt zu füllen versuchen und damit disponibel zu machen*.

## 2.2 Generationen

Wenn wir mit dem Begriff der Generationengerechtigkeit semantisch umgehen, müssen wir uns seinen zwei Begriffsteilen zuwenden: *Generation* und *Gerechtigkeit*.

Es gibt verschiedene Unterscheidungskriterien, auf die hin Generationen diskriminiert werden können: Altersgruppen, Geburtsjahrgänge (Kohorten), familiär, politisch (Bäcker 2002: 3ff.). Dazu kommt ein literaturwissenschaftlich abzugrenzendes Unterscheidungskriterium: eine Generation kann sich selbst schaffen, indem sie sich selbst als Generation problematisiert.<sup>9</sup> So hatten sich auch die *FlowerPower*- und 68er-

---

<sup>5</sup> Ähnlich der Analyse von Alltagserfahrungen lassen sich Handlungsstrategien formulieren und etablieren. Interaktionen (Goffman 1994 (1982): 50ff.), also der konkrete Ausdruck des Umgangs miteinander, bilden dabei das innere Gegenstück eines etablierten Rahmens (Goffman 1986 (1967)) und nehmen entweder den Wert der Modulation oder den des Täuschungsmanövers an. Den Wert als Täuschungsmanöver erkennt man am deutlichsten anhand des Rahmens an Möglichkeiten alternativer Handlung Goffman (1980 (1974): 278).

<sup>6</sup> Ein gutes Beispiel für Handlungsprofile sind Interaktionsordnungen, wie sie von Goffmann vorgestellt werden.

<sup>7</sup> Ein Leitbild-Vorschlag kommt von Tremmel (2003), welcher jedoch keine Handlungsstrategie als Aufbau erlaubt, da eine Analyse der semantischen Bedeutung von Generationengerechtigkeit in Bezug auf handlungsrelevante Aspekte fehlt, z. B. Begriff der Gerechtigkeit, Begriff der Generation etc.

<sup>8</sup> Eine Ausnahme stellt Rawls 1979 (1971) dar.

<sup>9</sup> z. B. in der Berliner Pop-Literatur und einem der Standard-Werke, Florian Illies' *Generation Golf*, als aber auch andere Autoren wie Benjamin Stuckrad-Barré, Christian Kracht u. a.

Generation selbst als Generation zur Disposition gestellt.<sup>10</sup> Dennoch dominiert eine sozialstaatliche Unterteilung die Debatte, wohl wegen des sozialstaatlichen Anliegens. Diese weist den Generationen ihre Aufgaben im Sozialstaat zu: die mittlere arbeitet und finanziert die alte und junge Generation sowohl in der Familie privat als auch sozialstaatlich über Transfers. Mit dieser Arbeit im mittleren Lebensabschnitt erwirbt sich die Generation den Anspruch auf die Unterstützung im letzten Lebensabschnitt. Die junge Generation erwirbt sich diesen Anspruch in der Regel durch ihre Alternativlosigkeit.

In Abhebung von dieser Unterscheidung schlage ich eine potentialistische Perspektive vor. Diese lässt sowohl eine *zeitpunktbezogene* als auch eine *zeitabschnittsbezogene* Betrachtung zu<sup>11</sup>, da sie nicht auf das Beobachtungsobjekt der Generation selbst abstellt, sondern vielmehr auf die Möglichkeiten, die ein Mensch in einem jeweiligen Alter hat, sich in gemeinschaftliche Bezüge einzubringen. Einem jeweiligen Alter ordne ich potentielle Funktionen im Kontext gemeinschaftlichen Handelns zu:

Alter	Funktionen
0-25/30	Sozialisieren, Lernen, Studieren, Aufnehmen, Verstehen, Kritisieren
25/30-60	Ökonomisch produktive Kraft, Reproduktion durch Gründung von Familien
60-90	Weitergabe von Erfahrungen

*Abbildung 1: Potentialistische Perspektive auf intergenerationale Unterschiede*

Diese Potentiale müssen zunächst entwickelt werden und bauen dann konsekutiv aufeinander auf. Wenn ein Kind keine Chance hat, sich gut erziehen zu lassen, dann gehen ihm auch Chancen in späteren Lebensabschnitten verloren. Wer in mittlerem Alter mit schlechtem Zeugnis entlassen wird, der riskiert einen großen Teil seiner Ansprüche an Rentenbezügen im Alter, wenn er durch die schlechte Benotung seine Anstellung riskiert.

Ausgehend von diesen Risiken müssen zum einen möglichst ähnliche Möglichkeiten *intragenerational* geschaffen werden, auf die simultan aufgebaut werden kann, und zum anderen müssen *intergenerational* Möglichkeiten des Austausches entstehen, die die Möglichkeiten der jeweiligen Person in ihrem jeweiligen Alter auch nutzen. Diese Form der konkreten Möglichkeiten ist nicht empirisch gesichert. Erst wenn eine Möglichkeit angenommen wird, erhält sie eine beobachtbare Form.

Wir können die so unterschiedenen Generationen weiter klassifizieren, indem wir die Techniken in unsere Betrachtung miteinbeziehen, mit denen die jeweiligen Möglichkeiten zusammenhängen. Dabei stellen wir fest, dass sowohl die Jungen als auch die

<sup>10</sup> So z. B. ausgehend von der amerikanischen *Beat Generation*, vertreten durch Jack Kerouacs *Off the Road*, J. D. Salingers *Catcher in the Rye* oder William Burroughs *Junk*; im französischen Film vertreten etwa durch die *Nouvelle Vague*.

<sup>11</sup> Dies wird im Späteren für die Entwicklung der dynamischen Handlungsstrategie von Bedeutung sein.

Alten vor allem *kommunizieren*<sup>12</sup>, während die Erwachsenen vor allem *handeln*.<sup>13</sup> So kann man Generationen unterscheiden, ohne dabei Gefahr zu laufen, das Problem der Gerechtigkeit anhand der Beobachtung allein von Transfers zu ökonomisieren. Darüber hinaus kann man anhand dieser organischen Unterscheidung von Generationen auf die Möglichkeiten und damit auch auf die Verantwortungen eines jeweiligen Alters im Sinne von Ressourcen zu sprechen kommen, was wiederum die Voraussetzung ist für die Nutzbarmachung eben jener als Ressourcen.

Sicherlich greift diese Unterscheidung nach Kommunizieren und Handeln dort zu kurz, wo man feststellt, dass lebenslanges Lernen oder lernende Organisationen in eine Betrachtung der Erwachsenen zwischen 25/30 und 60 Jahren miteinbezogen werden (müssen). Ebenso greift sie aber dort zu kurz, wo jugendliches Engagement, jugendliche Ideen oder auch die tatkräftige Hilfe Älterer erwünscht würde. Diese Betrachtungsweisen und resultierende Betonung von Grenzphänomenen zwischen den Wahrnehmungen der eigenen Möglichkeiten und Verantwortungen stellen bereits die Anerkennung des Bedürfnisses eines Ausgleichs zwischen den Generationen und ihrer spezifischen Form der Arbeits- und Gewinnteilung dar.

Worauf wir stoßen, wenn wir nach Gerechtigkeit suchen, und worauf ich im Folgenden weiter eingehen möchte, sind zum einen *die Integration der Konzepte von Möglichkeit und Verantwortung im Bereich des Handelns*, als auch das Gebot, dass über eine funktionalistische Klassifizierung der Generationen hinaus *sowohl gemeinsam kommuniziert als auch gemeinsam gehandelt werden muss*. Dazu benötigt es einen Wandel im Verständnis von Möglichkeit und Verantwortung, zum anderen Räume, die das gemeinsame Handeln und Kommunizieren ermöglichen.

### 2.3 Gerechtigkeit

Die Forderung nach gemeinsamem Handeln und gemeinsamem Kommunizieren wirft uns zurück auf die Frage nach der Gerechtigkeit. Es besteht die Notwendigkeit eines griffigen Begriffes der Gerechtigkeit. Formal lässt sich diese Gerechtigkeit als „Stabilität“ bezeichnen. Sie entsteht aus fließgleichgewichtstheoretischen Überlegungen in dynamischen Systemen.

„Mit dem Nachhaltigkeitsbegriff werden von Anfang an Aspekte der Stabilität (von z. B. ökologischen Systemen) und der Erhaltung (von Funktionen etwa von Systemen –, von Potentialen oder von Handlungsspielräumen) verknüpft. Demgegenüber verbergen sich hinter dem Entwicklungs-Begriff – zumindest in seiner nach dem Zweiten Weltkrieg erlangten Bedeutung – überwiegend die Elemente Veränderung, Dynamik und Wachstum, bezogen auf die wesentlichen Kenngrößen des Modernisierungsprozesses (insbesondere das Bruttosozial-

---

<sup>12</sup> Insbesondere spielt die Kommunikation eine große Rolle beim Lernen und beim Lehren, den Möglichkeiten der jungen und alten Generationen.

<sup>13</sup> Erwachsene handeln, weil sie in der geistigen Verfassung sind, mit ihrem erlernten Wissen, einer gewissen Souveränität – wenn auch nur relativ zu Älteren und Jüngeren – die Verantwortung des Handelns zu übernehmen, was den Jüngeren so nicht zumutbar ist, ebenso wenig wie den Älteren.

produkt) sowie auf deren Verteilung.“ (Forschungszentrum Karlsruhe (1999b): 32f.)

Ebenso beschreibt aus ganz anderer Perspektive von Foerster:

„Das Ziel ist klar: Wir müssen das System schließen, um eine stabile Bevölkerung, eine stabile Wirtschaft und stabile Rohstoffe zu erreichen [...]“ (von Foerster 1993 (1972b): 345)

Aus dem bisher Gesagten leite ich folgende drei Kriterien für Gerechtigkeit in unserem Zusammenhang ab, die interdependent sind:

- (1) Ein integriertes Verständnis von Möglichkeit und Verantwortung,
- (2) Räume, die das über die Unterschiede hinweg gemeinsame Handeln und Kommunizieren ermöglichen und
- (3) Das Ablassen von starr definierten Planungszeiträumen.

Die Verantwortung, die uns zu jedem Zeitpunkt unseres Lebens aus der faktischen Möglichkeit, dass wir handeln und kommunizieren *können*, organisch entwächst<sup>14</sup> – nämlich konkret jene, auch tatsächlich zu handeln und zu kommunizieren! – muss über die Generationen *verteilt* sein, so dass sie als gerecht empfunden wird. Die Erwachsenen haben zwar die meisten Möglichkeiten zu handeln, aber sie müssen auch die Zeit haben, zu kommunizieren, um sich ihres Handelns zu *vergewissern*. Als Eltern werden sie auch jetzt schon von ihren Kindern als Lehrer benötigt.

Dies bedeutet wiederum im Umkehrschluss, dass wenn die Verteilung der Handlungs- und Kommunikationslast (oder: *-verantwortung bzw. -möglichkeiten*) gerecht über die Generationen verteilt ist, auch die Möglichkeiten zu handeln und zu kommunizieren, gerecht über die Generationen verteilt sein müssen. Daraus folgt im Umkehrschluss die Schaffung möglichst gleicher Voraussetzungen im Zugang zu Möglichkeiten des Zugangs zu Handlung und Kommunikation. Nur wenn dieser Kreislauf von Verantwortung des Kommunizierens und Handelns sowie Freiheit und Möglichkeit zu Kommunizieren und Handeln geschlossen ist, kann auch das ethische Gesamtziel erreicht werden, welches ist, dass die Früchte der gemeinsamen Arbeit als gerecht empfunden verteilt sind.

Immer aber, das sei hier nochmals betont, besteht Gerechtigkeit in der Wahrnehmung einer Sache als gerecht. Ich betone, dass ich auch hier nicht von einer Gerechtigkeit von Ausgleichszahlungen spreche, sondern vielmehr davon, diese und viele andere Möglichkeitsverteilungen so zu gestalten, dass sie als gerecht empfunden werden.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Zum Begriff der Verantwortung im Allgemeinen siehe Jonas 2003 (1979). Zum spezifischen Begriff jenem Verantwortung, nach dem die Verantwortung aus der Faktizität der Möglichkeit entwächst, siehe u. a. 81 oder 393: Aus der Simultaneität des jetzigen Handelns mit der In-Respekt-Nahme (oder Voraussicht) der Unsicherheit zukünftiger Entwicklungen, entspringt die Nichtverweisbarkeit im teleologischen Sinne und folgt unbedingt die Verantwortung des Handelnden aus der Möglichkeit zu Handeln im Handeln.

<sup>15</sup> In diesem Sinne wird Gerechtigkeit zwischen den Generationen nicht empfunden werden können, so lange über Generationengerechtigkeit gesprochen wird als etwas, was es zu installieren gilt. Dies ist in Bezug auf den Diskurs im Sinne eines Foucault'schen Machtdiskurses am



Generationengerechtigkeit muss im Sinne einer impliziten Ethik (von Foerster 1993 (1984a)) im Handeln selbst vorkommen. Das Leitbild der Generationengerechtigkeit ist keine Utopie, kein politisches Programm, sondern etwas, was jeder einzelne in jedem Moment in seinem eigenen Tun herzustellen hat. Der Begriff, der die Bedeutung der Generationengerechtigkeit transportiert, transportiert sie nur dann effizient, wenn seine Bedeutung im Kontext seiner eigenen Handlung wahrgenommen wird. Generationengerechtigkeit ist daher Arbeit. Sie besteht im Herstellen generationengerechter Wahrnehmungen.

### 3. Generationengerechtigkeit im Unternehmen

#### 3.1 Kritik an der Planung

Planung tritt als eine Grundlage von strategischer Unternehmensführung in der deutschen Betriebswirtschaftslehre auf (Steinmann/Schreyögg 2000 (1990): 151f.). Planung ist hier entscheidbar, implementierbar und kommunizierbar. Trotz kritischer Erfolgsfaktoren, prozessualen Ansatz und Kontextbeachtung führt sie jedoch nicht immer auch zum geplanten Erfolg. Unwissenheit, turbulente Märkte, Risiko und Unsicherheit stellen die Planung in Frage und machen eine pragmatischere Sicht notwendig. Hier hilft die Strategie, nicht die strategische Planung, für Kontinuität auch über die reine planbare Effizienz hinaus zu sorgen (Porter 1996: 64). Der Begriff der Planung, der folglich in Praxis wie in theoretischen Strategieansätzen aus der Tradition der deutschen Betriebswirtschaftslehre heraus verwendet wird, basiert nach wie vor auf der Annahme eines *Primats der Planung* (vgl. Baecker 2003b: 9ff.). Planung wird als *black box* modelliert (triviale Maschine (von Foerster 1993 (1984b): 245)), so dass strategische Ziele (geplanter output) definiert und Mittel (Transformationsfunktion) ernannt werden und schließlich die Implementierung das tatsächliche Stattfinden eben jenes geplanten Gegenstandes (output) ist. Kommunikation tritt in diesem Modell bestenfalls noch als erfolgreiche Manipulation auf.

Diese Vorstellung machte ökonomisch Sinn zu einer Zeit, da von der Knappheit damaliger Ressourcen ausgegangen wurde. Heute jedoch sind viele Ressourcen andere, vor allem erneuerbare – und eben darin steckt der Kern der Generationengerechtigkeit: statt in Kapital wird heute in Humankapital, statt in Maschinen in Wissen, statt in Produktionsstandorte wird in tragbare Computer und Telefone investiert. Ressourcen (Faktoren im Sinne Marx'), die Einsatz bei der Produktion finden, sind grundsätzlich erneuerbar. Sie müssen aber auch erneuert werden! Ein solches Handeln fordert zum einen die Abkehr von einer Perspektive auf Produktion mit nicht erneuerbaren Ressourcen, zum anderen macht es den Blick frei dafür, wo Ressourcen in die Produktion einfließen, die erneuerbar sind und wie sie erneuerbar sind. Die Nutzung erneuerbarer Ressourcen in der Produktion ist kein ideologischer Standpunkt,

---

Beispiel des Diskurses zur Generationengerechtigkeit in Deutschland: So lange wir es uns erträumen, können wir es nicht haben!

vielmehr verweist er auf eine ökonomische Rationalität im Sinne des Kostenkalküls in der Produktion.<sup>16</sup>

Der Wert knapper Ressourcen steigt mit der Knappheit der Ressource. Nicht erneuerbare Ressourcen werden immer knapper, d. h. ihr Preis steigt permanent weiter. Dem gegenüber sind die Nutzung und der Zugang zum Wissen zur Herstellung erneuerbarer Ressourcen heute preiswert, morgen aber ein kritischer Erfolgsfaktor (und erst als solcher teuer) für eine preiswertere Produktionsweise (morgen).

Planung im rein betriebswirtschaftlichen Sinne spielt nur selten mit *diesen* qualitativen Investitionskalkülen. Im Sinne eines umfassenderen Verständnisses von Ökonomie braucht Planung jedoch auch die *Unsicherheit* von Investitionen. Kurzum, die Wirtschaft braucht Investitionen, um sich überhaupt weiterzuentwickeln, auch wenn sie unsicher sein sollten.<sup>17</sup>

Hier ein paar weitere stichwortartige Kritikpunkte an der Planung, die später im Modell als gelöst beschrieben werden:

- Planung lässt keinen Raum für Möglichkeiten neben dem Plan.
- Planung duldet keine alternative Planung neben sich, sondern hebt sie aus.
- Planung gibt statt einem strategischen Rahmen einen Regelkatalog vor, der von den Mitarbeitern eher zu befolgen als im eigenen Interesse zu erfüllen ist.
- Planung gibt Interpretationen der Welt vor und lässt daher keinen Raum für Kreativität.
- Planung ist explizit und spricht damit als gegeben aus, was noch entdeckt werden könnte.

Ein weiterer und allgemein ethischer Einwand gegen die Planung ist die „relative Kurzfristigkeit menschlichen Planhandelns“ (Jonas 2003 (1979): 71). Sie steht zur Debatte. Das Problem liegt in der Planung wie beschrieben und in der Planung als Teil strategischer Unternehmensführung. Im Rahmen der Planung werden durch die nicht geplante Unsicherheit Planungsfehler geplant, die man aber erst wenn der Fehler schon Auswirkungen zeigt, wahrnimmt. Sowohl strategische Frühaufklärung als auch neue Investitionsbewertungsverfahren im Bereich der Planung könnten zukünftige Lösungsansätze aufzeichnen. V. a. aber spielen Verfahren der Risikobewertung eine große Rolle in diesem Dilemma zwischen Strategie und Planung.

---

<sup>16</sup> Ein gutes Beispiel sind die Golfstaaten, v. a. das Emirat Dubai. Gut und meist in den USA ausgebildete junge Menschen haben hier die Wandlung eines Staates, der zu über 90 % von der Förderung des eigenen Erdöls abhängig gewesen war, zu einem modernen Dienstleistungs-, Tourismus- und Presse-Staat angeregt und durchgeführt. Dies war für die Golfstaaten eine notwendige Veränderung, da das Ende der Ressource Erdöl in Aussicht steht und dieses Ereignis die Staaten unverhohlen getroffen hätte. Die Ausmaße einer solchen staatlichen, sozialen und wirtschaftlichen Katastrophe in einem hochsensiblen Raum der Erde, sind kaum vorzustellen.

<sup>17</sup> Vgl. „Gerade zwischen den Generationen gilt: Man darf die Kuh nicht schlachten, die man melken will, und erst recht gilt für Investitionen: die Welt bleibt kapitalhungrig und wird immer offener. Es wird rational sein, diese Randbedingungen der künftigen Alterung nicht zu verdrängen.“ (FES 2003: 21f.)

### 3.2 Leitbild Generationengerechtigkeit

Folgende konstitutive Elemente des Leitbildes der Nachhaltigkeit sind auch Kriterien für unser Vorhaben, in dieser Arbeit aufbauend auf der Semantik der Generationengerechtigkeit und der Logik neuer Ressourcen-Formen ein Handlungsmodell der intra- und intergenerationalen Gerechtigkeit zu konstruieren:

- „Conservation of Options“ (Diversität, Wahlmöglichkeiten, Freiheit),
- „Conservation of Quality“ (Ressourcen in keinem schlechteren Zustand weiterzugeben) und
- „Conservation of Access“

(FZ Karlsruhe (1999b): 49ff.).

### 3.3 Strategisches Handlungsmodell

Ich gehe davon aus, dass das folgende Modell eine unterscheidungstheoretisch hergeleitete Information sein wird – in allem *work-in-progress*-Charakter, der es Praktikern erlauben soll, damit zu agieren. In der Vorstellung der Form der „elementaren Informationseinheit – als *Unterschied, der einen Unterschied ausmacht*“ (Bateson 1985 (1972): 582) – liegt die Operationalisierbarkeit von Nachhaltigkeit und Generationengerechtigkeit von Seiten des Unternehmers<sup>18</sup> in der Produktion der richtigen Informationen zur richtigen Zeit. Das logische Gebot „*Draw a distinction!*“ (Spencer-Brown 1994 (1969): 3) gibt daher den Rechenbefehl für Wissenschaftler wie für Unternehmer an. Dieses Paradigma entspricht einem Verständnis von Strategieentwicklung in einem Unternehmen als nicht-triviale Maschine (von Foerster 1993 (1984b): 248 sowie Glanville (1982): 7). Diese baut auf der *black box* auf, ihr wird aber weiter eine *Eigenfunktion*  $Z$  unterstellt, welche zum einen auf die Transformationsfunktion  $F$  wirkt und diese verändert, aber gleichzeitig auch auf sich selbst wirkt und sich selbst verändert. Dieses Modell bewirkt, dass die Zustände des Unternehmens nicht mehr planbar, weil nicht mehr vorhersagbar sind. Sie sind lediglich strukturell determiniert („synthetisch deterministisch“ (von Foerster 1993 (1984b): 248 und 251). Dynamisiert ergibt sich folgendes Modell für das Unternehmen:

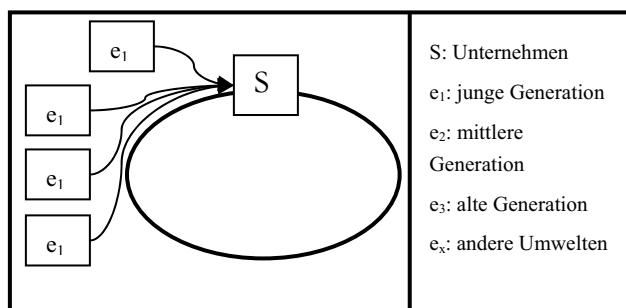


Abbildung 2: Dynamisierung des Handlungsmodells

<sup>18</sup> Der Unternehmer stellt sich selbst als Unternehmer auf die Grenze zwischen sich und seiner Umwelt, um von dort aus das Unternehmen zu starten (Baecker 1999: 20).

Das System S ist zu jedem Zeitpunkt ein anderes. Oder: Es ist nie dasselbe (Glanville (1981/1988): 252ff.). Eine Rekursion kann pragmatisch als Kommunikation beschrieben werden, die erwidert wird, logisch entspricht sie der Form der Eigen-Wert-Logik (von Foerster 1993 (1977): 107).

Wie können nun die unterschiedlichen Möglichkeiten verschiedener Generationen in effizienter Weise dem Unternehmenszweck nutzbar gemacht werden? Die Lösung liegt auf den Grenzen:

- (1) System/Generation I: Tagesbetreuung, Ausbildung der Kinder von Mitarbei u. a., Praktika/Volontariate/Hospitanzen, Förderung von Begabung, Ideen und Kreativität der Jugend, ungelöste Probleme herstellen (Baecker/Kluge 2003: 57) und so weiter.
- (2) System/Generation II: Arbeitsplätze, Entlohnung, Weiterbildung, Ermöglichung von Familie und Beruf, Fehlerfreundlichkeit, Scheitern und Nichtwissen (Baecker/Kluge 2003: 39 und 25) zulassen und so weiter.
- (3) System/Generation III: finanzielle Alterssicherung, Stabilität, Teilzeitbeschäftigungen, Respekt, Humankapital und Weitergabe von Erfahrung und so weiter.

Dieses strategische Handlungsmodell unternimmt den Versuch „integrativer Konzepte nachhaltiger Entwicklung“ (FZ Karlsruhe (1999b): 15ff.).

Die gesamte Strategie ist als simultanes Muster, eher als eine Struktur, gedacht. Das Muster wartet im Kopf des Managers vergeblich darauf, kommuniziert zu werden. Sowohl die Strategieentwicklung in diesem Operationalisierungsvorschlag von generationengerechtem Handeln als auch die unternehmerischen Teilbereiche, Einkauf, Produktion, Logistik, Absatz, Organisation, Unternehmenskommunikation und so weiter werden prozessual und reziprok kongruent gedacht. Führung und Kontrolle sind semantische Einheiten.

## Literaturverzeichnis

- Glanville, R. (1981/1988): Dasselbe ist anders. in: ders. (hrsg. von D. Baecker): Objekte, Merve: Berlin.
- Glanville, R. (1982): Inside Every White Box There Are Two Black Boxes Trying To Get Out, in: Behavioural Science, Vol. 27, 1-11.
- Bäcker, G. (2002): Generationengerechtigkeit im Sozialstaat: Generationenvertrag und Alterssicherung, in: Schweppe, C. (Hrsg.): Generation und Sozialpädagogik. Juventa, Weinheim u. a. ([www.sozialpolitik-aktuell.de/docs/Generationengerechtigkeit.pdf](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/docs/Generationengerechtigkeit.pdf), 3. Januar 2005).
- Baecker, D. (1999): Die Form des Unternehmens, Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Baecker, D. (2003a): Die Strategie der Organisation, in: Baecker, D.: Organisation und Management, Suhrkamp: Frankfurt a. M., 152-178.
- Baecker, D. (2003b): Organisation und Management, Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Baecker, D./Kluge, A. (2003): Vom Nutzen ungelöster Probleme, Merve: Berlin.
- Bateson, G. (1985/1972): Ökologie des Geistes, Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Bourdieu, P. (1998/1985): Praktische Vernunft. Zur Theorie des Handelns, Suhrkamp: Frankfurt a. M.

- Butterwegge, C./Klunt, M. (2003): Kinderarmut und Generationengerechtigkeit. Universität Köln 2001 (<http://www.familienhandbuch.de/cms/Kindheitsforschung-Kinderarmut.pdf>). FES (Friedrich-Ebert-Stiftung) (2003) (Hrsg.): Generationengerechtigkeit: Wachstum, Demografie. Positionspapier zum Kongress des Managerkreises: Berlin, 25. November 2003 (<http://fesportal.fes.de/pls/portal30/docs/folder/stabsabteilung/managerkreis/kongresspapier2003.pdf>, 3. Januar 2005).
- FZ Karlsruhe (Forschungszentrum) Karlsruhe (1999a) (Hrsg.): Untersuchung zu einem integrativen Konzept nachhaltiger Entwicklung: Bestandsaufnahme, Problemanalyse, Weiterentwicklung. ([www.itas.fzk.de/zukunftsfachigkeit/Vorstudie\\_Abschlussbericht\\_Ueberblick.pdf](http://www.itas.fzk.de/zukunftsfachigkeit/Vorstudie_Abschlussbericht_Ueberblick.pdf), 3. Januar 2005)
- FZ Karlsruhe (Forschungszentrum) Karlsruhe (1999b) (Hrsg.): Ein integratives Konzept nachhaltiger Entwicklung. (<http://www.itas.fzk.de/deu/Itaslit/joua99a.pdf>, 3. Januar 2005)
- Foucault, M. (1974/1966): Die Ordnung der Dinge, Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Foucault, M. (2003/1972): Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit I, Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Foucault, M. (1983/1976): Die Ordnung des Diskurses, Fischer: Frankfurt a. M.
- Goffman, E. 1994: Interaktion und Geschlecht, Campus: Frankfurt a. M.
- Goffman, E. (1986/1967): Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation, Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Goffman, E. (1980/1974) Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen. Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Herrmann, U. (2003): Klassenkampf von oben. Die Tageszeitung Nr. 6945 vom 4.1.2003, Berlin: 12.
- IFOK (2002) (Institut für Organisationskommunikation) (Hrsg.): Nachhaltigkeit und Globalisierung, Partizipation, Demokratie – Identifizierung von Zusammenhängen und Gestaltungsansätzen. Endbericht. Kurzstudie für den Rat für Nachhaltige Entwicklung: Bensheim/Berlin.
- Jonas, H. (2003/1979): Das Prinzip Verantwortung: Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Kohli, M. (1999): Ausgrenzung im Lebenslauf, in: Herkommer, S. (Hrsg.): Soziale Ausgrenzungen. Gesichter des neuen Kapitalismus, VSA Verlag: Hamburg, 111-129.
- Kronauer, M. (1998): „Exklusion“ in der Armutsforschung und der Systemtheorie. Anmerkungen zu einer problematischen Beziehung. Beitrag für den internationalen Workshop „Exclusion – Theoretical and Empirical Problems“ (<http://gwdu05.gwdg.de/dgsf/mitt26/kronauer.htm>, 3. März 2005).
- Porter, M. E. (1996): What is Strategy?, in: Harvard Business Review, 11/12, 61-78.
- Rawls, J. (1979/1971): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Suhrkamp: Frankfurt a. M.
- Schmäbl, W. (2003): „Es geht nicht ums Geld“ (Interview von E. Bruhn). Die Tageszeitung Nr. 7126 vom 9. August 2003: Berlin, 26.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000/1990): Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien. 5. Aufl., Gabler: Wiesbaden.
- Spencer-Brown, G. (1994/1969): Laws of Form, Limited Edition. Cognizer Co.: Portland, Oregon.
- Tremmel, J. (2005/2004): Generationengerechtigkeit als Leitbild für Unternehmen. ([www.srzg.de/pdf-files/Unternehmensartikel\\_20031110.pdf](http://www.srzg.de/pdf-files/Unternehmensartikel_20031110.pdf), 3. Januar 2005)

- Von Foerster, H.* (1993/1972a): Zukunft der Wahrnehmung: Wahrnehmung der Zukunft, in: von Foerster, H.: Wissen und Gewissen: Der Versuch einer Brücke (1. Aufl.), Suhrkamp: Frankfurt a. M., 194-210.
- Von Foerster, H.* (1993/1972b): Die Verantwortung des Experten, in: Von Foerster, H.: Wissen und Gewissen: Der Versuch einer Brücke (1. Aufl.), Suhrkamp: Frankfurt a. M., 337-346.
- Von Foerster, H.* (1993/1977): Gegenstände: greifbare Symbole für (Eigen-)Verhalten, in: Von Foerster, H.: Wissen und Gewissen: Der Versuch einer Brücke (1. Aufl.), Suhrkamp: Frankfurt a. M., 103-115.
- Von Foerster, H.* (1993/1984a): Implizite Ethik, in: von Foerster, H.: Wissen und Gewissen: Der Versuch einer Brücke (1. Aufl.), Suhrkamp: Frankfurt a. M. 347-349.
- Von Foerster, H.* (1993/1984b): Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich, in: Von Foerster, H.: Wissen und Gewissen: Der Versuch einer Brücke (1. Aufl.), Suhrkamp: Frankfurt a. M. 233-268.