GASTKOMMENTAR

Gründen ist keine Frage des Alters

WINFRIED NEUN

Jeder sechste Start-up-Gründer ist älter als 50 Jahre, hat eine Untersuchung der staatlichen Förderbank KfW ergeben. Eine Studie mit Sprengkraft. Für diejenigen, die uns seit Jahren weismachen wollen, dass nur die „Digital Natives" der „Generation Y" wissen, wie „echtes Start-up" funktioniert: in einem Loft im hippen Berlin. Man duzt sich. Trägt Sneakers. Spielt Tischkicker. Und dreht zwischendurch an einem großen Ding im Internet. Oder erfindet irgendein Produkt oder eine Dienstleistung einfach mal völlig neu. „Disruptiv" muss etwas sein, damit es heutzutage fasziniert.

Klingt wie ein Klischee? Ist es auch. Denn gründen können über 50-Jährige, die früher auf der Schwäbischen Alb oder im Sauerland in Montagehallen mittelständischer Betriebe an Erfindungen und Patenten gearbeitet haben, genauso gut. Wenn nicht sogar besser. Endlich macht die KfW-Studie darauf aufmerksam, dass es abwegig ist, bestimmte Fähigkeiten exklusiv bestimmten Generationen zuzuschreiben.

Die Generation Y ist so eine. Das sind diejenigen, die zwischen den frühen 80ern und Anfang des 21. Jahrhunderts geboren sind. „Y" steht für „Why" – also Warum. Weil diese Generation alles hinterfragt und eine andere Einstellung zur Arbeit und zu ihren Vorgesetzten hat, sagen deren Botschafter. Eine krasse Anti-Generation quasi zu denjenigen, die Beruf und Privatleben noch strikt getrennt haben und für die die Stunden im Büro ein wichtiger Leistungsnachweis waren: „Wieder mal zwölf Stunden gekloppt!" Doch der Alltag in deutschen Unternehmen sieht anders aus: Denn auch die „Gen50plus" hat mittlerweile höhere Ansprüche an ihr Arbeitsleben, als man ihr nachsagt.

In meiner täglichen Beratungspraxis erlebe ich: Die Qualität von Führungskräften ist vor allem im zwischenmenschlichen Bereich stark gesunken. Chefs, egal welchen Alters, sind zunehmend unsicher, treffen kaum Entscheidungen und wollen ständig alles noch mal überprüfen, um sich so abzusichern. Führungsstärke a. D., denn wo gibt es noch das regelmäßige konstruktive Chefgespräch, die Förderung von Karrieren oder das „offene Ohr"? Da nützen auch keine bunten Designermöbel-Arbeitswelten.

Ein Grund für dieses Defizit ist sicherlich die hohe Arbeitsverdichtung. Ein anderer liegt in der psychologischen Reaktion auf eine immer komplexer werdende Arbeitswelt. Denn es ist tatsächlich ein Trend, lieber auf Ratgeber und Achtsamkeitshinweise als auf den mutigen Teil in uns zu hören. Wir verhalten uns immer „verkopfter" und weniger intuitiv – und wollen bloß kein Risiko eingehen. Ich kenne Unternehmer, die sogar den eigenen Studien nicht mehr glauben – alte wie junge.

Die Entwicklung hat sich lange abgezeichnet. Neu ist zumindest die Reaktion der Älteren darauf: Der Jugendwahn hat die „Gen50plus" früher durch Personalabbau aus den Unternehmen vertrieben. Heute gehen die Alten freiwillig – und fangen noch mal neu an. Viele Unternehmen bereuen ihr Eigentor mittlerweile. Zu spät. Denn wer will noch zurück in die Anstellung, wenn er erst mal erkannt hat, was als Gründer in ihm steckt?

Dass jeder sechste Gründer über 50 Jahre alt ist, ist ein Segen für die Innovationskraft dieses Landes. Denn Gründer über 50 vereinen Erfahrung mit Flexibilität und strategischer Weitsicht. Sie sind noch in einer Zeit groß geworden, in der Risiko und Erfolg untrennbar zusammengehörten – daher scheuen sie das Risiko weniger und sind entscheidungsstark. Und: Sie leben noch nach dem Leistungsprinzip – eine gute Work-Life-Balance ist ihnen zwar nicht fremd, hat aber nicht die Priorität Nummer eins wie so oft bei der „GenY". Wer die Erfahrung gemacht hat, dass nachhaltiger Unternehmenserfolg nur durch jahrelange harte Arbeit und nicht mal eben in einer TV-Gründer-Show entsteht, weiß das zu schätzen. Wenn sich der Trend fortsetzt, muss sich die „GenY" warm anziehen.

■ Der Autor ist Wirtschaftspsychologe und Verhaltensökonom. Der CEO der K.O.M. Kommunikations- und Managementberatung unterstützt seit mehr als 20 Jahren mittelständische Unternehmen bei Umstrukturierungsprozessen.

ESSAY

BONGART S/GETTY IMAGES/VLADIMIR RYS

Eine zweite Chance für Jamaika

Vor einem Jahr endeten die Sondierungen zwischen Union, FDP und Grünen: Wir müssen das Modell Deutschland neu erfinden

CHRISTIAN LINDNER

Nach dem Rekordsommer kündigen sich in Deutschland frostige Tage an – nicht nur meteorologisch, sondern auch ökonomisch. Mehr als ein Jahrzehnt lebte Deutschland gut von der Reformdividende eines Gerhard Schröder, einem niedrigen Außenwert des Euro und einem Zins nahe null. Doch der größte Teil des wirtschaftlichen Hochplateaus könnte leider hinter uns liegen. Zum ersten Mal seit 2015 ist die deutsche Wirtschaftsleistung innerhalb eines Quartals geschrumpft. Wer heute Stahl bestellt, bekommt ihn morgen geliefert. Vor einem halben Jahr betrug die Wartezeit noch einige Monate. Das internationale Umfeld ist unsicher geworden, die Alterung der Gesellschaft schreitet voran, die Digitalisierung ändert alles in rasendem Tempo, der Klimawandel ist eine spürbare Realität, und die Migrationsfrage hat die politische Landschaft verändert. Eine neue Konfliktlinie beginnt unser Land zu spalten – zwischen denjenigen, die Wandel und Fortschritt kaum abwarten können, und den anderen, die sich von Vielfalt, Globalisierung und Digitalisierung bedroht fühlen.

Die politischen Debatten entkoppeln sich von der Lage im Land. Sie kreisen um Fahrverbote für moderne Dieselautos, die Karriere von Herrn Maaßen oder Subventionen wie das Baukindergeld. Trotz des Fachkräftemangels versprechen die Sozialdemokraten den Beschäftigten jedes Jahr einen Monat bezahlten Urlaub aus der Staatskasse. Trump und Macron senken die Steuern und stärken die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Volkswirtschaften, bei uns wollen die Grünen die Steuern um 30 Milliarden Euro erhöhen – um auch denjenigen Transferleistungen zu zahlen, die nicht arbeiten wollen. Das wäre ein Verarmungsprogramm für unser Land, das im Übrigen den Gedanken der Fairness mit Füßen tritt.

Unser Land hat große Potenziale. Trotz aller Herausforderungen wird es nie wieder leichter sein, das Modell Deutschland neu zu erfinden und den Menschen Sicherheit im Wandel zu geben. Mit einer Kamelle-Mentalität und Fantastereien jenseits der ökonomischen und technischen Vernunft werden die Chancen an uns vorbeigehen. Wohlstand kommt eben nicht vom Staat, Strom nicht schlicht aus der Streckdose und Fleisch nicht einfach aus der Kühltheke – Deutschland muss aus der Wohlfühlstagnation aufwachen.

Den Erneuerungsdruck und die wachsende Ungeduld von Millionen Menschen in der Mitte der Gesellschaft konnte man am Ergebnis der letzten Bundestagswahl ablesen. Viele haben danach auf ein Ende der großen Koalition gesetzt und auf ein innovatives Jamaika-Bündnis gehofft. Heute vor einem Jahr haben wir, die Freien Demokraten, die Sondierung beendet, denn ein Erneuerungsprojekt war damals nicht erreichbar. Die Kanzlerin amtierte bereits zwölf Jahre. Regierungschefs in diesem Stadium ihrer Amtszeit denken lieber an das, was sie politisch hinterlassen möchten, als an das, was politisch angepackt werden muss. Die Verletzungen zwischen ihr und Horst Seehofer waren greifbar. Und hinter den Kulissen zog bei den Grünen in der Finanzpolitik Jürgen Trittin die Fäden. In der Europa-, der Bildungs-, der Finanz-, der Energie- und der Einwanderungspolitik war die Konstellation völlig verkantet. Dennoch wollte Frau Merkel die Grünen aus taktischen Gründen mit großen Zugeständnissen für das „bürgerliche Lager" einkaufen – auf Kosten der FDP.

Wir wurden für unsere konsequente Haltung hart kritisiert. Im Laufe eines Jahres konnte man aber sehen, wie sich Frau Merkel und Herr Seehofer aneinander gerieben haben. Die Grünen haben sich selbst als linke Partei bezeichnet – und die Selbsteinordnung von der Flüchtlingspolitik bis hin zum jüngsten Kamelle-Vorschlag von Robert Habeck bestätigt. Unser Nein zu einem Bündnis in dieser Konstellation war deshalb auch im Rückblick betrachtet richtig.

Die Freien Demokraten waren und sind aber bereit zur Übernahme von Verantwortung. Das zeigen wir in drei Bundesländern, in denen wir mit CDU, SPD und Grünen regieren. Unsere Bedingungen sind damals wie heute klar: erstens ein faires Miteinander in einer Koalition, damit alle Partner ihre Ideen einbringen können. Ziel muss es sein, dass jeder der Beteiligten Kernprojekte verwirklichen kann. Am Ende muss jeder Partner guten Gewissens vor seine Wählerschaft treten können. Und zweitens ein echter Aufbruch für unser Land, der die Selbstblockade überwindet.

Eine Jamaika-Koalition haben wir nicht prinzipiell abgelehnt, sondern nur in der spezifischen politischen Konstellation des vergangenen Jahres – seit dem November 2017 sind die politischen Verhältnisse ins Rollen geraten. CDU und CSU werden in Kürze neue Parteiführungen haben, die Grünen haben bereits eine neue. Die Zeit des Blicks zurück ist damit für uns beendet. Von der großen Koalition ist ein Aufbruch nicht mehr zu erwarten. Eher drohen Rückschritte. Deutschland hat nicht die Zeit, jahrelang auf einen politischen Neustart zu warten. Besser heute als morgen braucht dieses Land eine andere Regierung – vor oder nach neuen Wahlen.

Es wird aber immer schwieriger sein, eine lagerübergreifende Regierung zu bilden als eine Koalition, die aus zwei ähnlich gelagerten Kräften besteht. Dieser Mühe werden sich künftig die politischen Akteure aber möglicherweise öfter unterziehen müssen. Wenn Annegret Kramp-Karrenbauer oder Friedrich Merz oder Jens Spahn uns zu Gesprächen einladen, würden wir die Einladung nicht ablehnen.

Wenn es gelänge, unterschiedliche Perspektiven zu verbinden, könnte etwas Innovatives entstehen. Auch wir Freie Demokraten sehen zum Beispiel den Klimaschutz als Menschheitsaufgabe. Die Erderwärmung wird sich aber nicht effizient mit Quoten, Verboten und Subventionen nur in Deutschland stoppen lassen, so wie das den Grünen vorschwebt. Vorzeitiges Braunkohleaus, Fahrverbote, eine E-Auto-Quote und ein Verbot des Verbrennungsmotors bis 2030 drohen unsere Wirtschaftskraft zu schwächen, ohne dass in globaler Perspektive etwas erreicht würde. Schon jetzt haben wir die höchsten CO_2-Vermeidungskosten der Welt, bleiben aber bei den Klimazielen zurück – damit sind wir das abschreckende Beispiel. Wir sollten neu denken: Nicht Politiker, sondern Ingenieure sollten entscheiden, welche Technologien zum Einsatz kommen. Mit synthetischen Kraftstoffen zum Beispiel werden sich Verbrennungsmotoren klimaneutral betreiben lassen. Wir müssen das marktwirtschaftliche Instrument des CO_2-Zertifikatehandels in Gang bringen und nutzen. Und wir sollten weltweit mehr Verantwortung für Klimaschutz übernehmen – durch Technologietransfer und den Schutz des Regenwalds als die grüne Lunge unseres Planeten.

Oder das Beispiel Europa: Emmanuel Macron sollte nicht länger auf eine Antwort aus Deutschland warten. Nahezu befreit hat die Bundeskanzlerin jetzt die Vision einer gemeinsamen Armee begrüßt – das ist richtig und überfällig. Aber nicht nur in der Außen- und Sicherheitspolitik brauchen wir mehr europäische Gemeinsamkeit, sondern auch in der Währungsunion. Klare und durchgesetzte Fiskalregeln sowie finanzpolitische Eigenverantwortung sind einerseits nötig, andererseits Investitionen in die wirtschaftliche Konvergenz innerhalb der Euro-Zone. Eine gemeinsame Arbeitslosenversicherung, wie SPD und Grüne – und vielleicht auch Friedrich Merz – sie wollen, finanziert im Zweifel nur die Wahlversprechen von Rechts- und Linkspopulisten in Europa. Aber wir Freie Demokraten sind offen über einen Fonds zu sprechen, der konkrete und vorwiegend privatwirtschaftliche Investitionen in Zukunftstechnologien fördert. Der Bau einer Batteriefabrik in Kalabrien könnte damit genauso angeschoben werden wie neue Glasfaserkabel in Südspanien.

Auch wenn Angela Merkel nicht mehr Bundeskanzlerin ist, sind nicht automatisch alle Fehlentwicklungen in der Migrationspolitik korrigiert. Die Bundesregierung hat „Eckpunkte" für die Fachkräftezuwanderung vorgelegt. Sie gehen nicht weit genug. Wir warten weiterhin auf den Entwurf eines Einwanderungsgesetzes, das klar zwischen Asyl, (Bürger-)Kriegsflüchtlingen und Einwanderung in den Arbeitsmarkt unterscheidet. Deutschland soll seine humanitären Verpflichtungen ernst nehmen, wir müssen aber auch wie jedes klassische Zuwanderungsland Zuwanderer selbst aussuchen dürfen. Denn wir brauchen qualifizierte Zuwanderung, wollen wir nicht bis 70 oder 80 arbeiten.

Wir brauchen Bewegung auf allen Seiten. Auch die Grünen wollen ein Einwanderungsgesetz – das geht aber nur, wenn wir es schaffen, Menschen ohne Schutzanspruch schneller abzuschieben. Wenn sie die Maghreb-Staaten endlich als sichere Herkunftsländer anerkennen, dann kommen wir einem Konsens in Sachen Einwanderung schon näher, der auf Weltoffenheit und besseres Management, aber nicht auf Abschottung setzt.

Deutschland braucht solche Trendwenden. Hin zum lebensbegleitenden Lernen und einem Bildungssystem, das digitaler und zwischen den 16 Ländern vergleichbarer ist. Nach Jahren der immer höheren Belastung durch Steuern, Abgaben und Bürokratie ist es Zeit für Entlastung – fangen wir mit der Abschaffung des „Solidaritätszuschlags" an. Wir brauchen einen Sozialstaat, der auch für die Enkel gerecht ist und der Sicherheit mit Flexibilität verbindet. Die Liste dessen, was liegen geblieben ist, ließe sich fortsetzen.

Wenn die Welt sich ändert, müssen wir uns in ihr ändern. Darauf muss eine Regierung mit einem echten Aufbruch reagieren. Ich weiß nicht, ob es die Voraussetzungen dafür in naher Zukunft gibt. Die FDP wäre aber bereit, ein Erneuerungsprojekt unter veränderten Rahmenbedingungen zu prüfen. Und warum nicht auch das Regieren neu denken? Der Regierungsstil Angela Merkels hat die Ressorts im Bund systematisch entmachtet. Vielleicht wird eine Folge uneindeutiger Mehrheitsverhältnisse sein, dass dem Ressortprinzip stärker Geltung verschafft wird, dass Minister also eigenständiger in ihrem Bereich gestalten können.

Angesichts der globalen Herausforderungen wäre es an der Zeit, Koalitionsfragen zu profanisieren. Es kann nicht jedes Mal um eine neue politische Epoche gehen. Es stellt sich die nüchterne Frage, ob Gutes für das Land und seine Menschen bewirkt werden kann.

■ Der Autor ist FDP-Bundesvorsitzender und Fraktionschef der Liberalen im Deutschen Bundestag.

IMPRESSUM

Verleger AXEL SPRINGER (1985 †)
Herausgeber: Stefan Aust
Chefredakteur: Dr. Ulf Poschardt
Stellvertreter des Chefredakteurs: Peter Huth, Oliver Michalsky, Arne Teetz
Stellvertretende Chefredakteurin: Dagmar Rosenfeld
Geschäftsführender Redakteur: Thomas Exner
Director Digital Innovation: Niddal Salah-Eldin
Chefkommentator: Torsten Krauel
Redaktionsleiter Digital: Stefan Frommann
Leitung Editionsteam: Christian Gaertner, Henning Kruse; Stv. Philip Jürgens, Lars Winckler
Creative Director: Cornelius Tittel
Artdirektion: Juliane Schwarzenberg, Stv. Katja Fischer
Politik: Marcus Heithecker, Claudia Kade, Dr. Jacques Schuster, Lars Schroeder Forum: Andrea Seibel, Stv. Rainer Haubrich Investigation/Reportage: Wolfgang Büscher, Stv. Manuel Bewarder Außenpolitik: Klaus Geiger, Silke Müllerr Wirtschaft/Finanzen: Olaf Gersemann, Ileana Grabitz, Stv. Jan Dams, Dietmar Deffner, Thomas Exner (Senior Editor) Kultur: Andreas Rosenfelder, Stv. Lucas Wiegelmann *Literarische Welt*: Dr. Mara Delius *Literarischer Korrespondent*: Richard Kämmerlings Stil/Reise/Motor: Adriano Sack, Stv. Sönke Krüger, Inga Griese (Senior Editor) Sport: Stefan Frommann, Stv. Sven Flohr, Christian Witt, Volker Zeitler Wissen: Dr. Pia Heinemann, Stv. Wiebke Hollersen Regionalredaktion Hamburg: Jörn Lauterbach, Stv. Claudia Sewig Nachrichten/Unterhaltung: Falk Schneider Community/Social: Wolfgang Scheida, Jörgen Camrath und Andreas Müller (Social Media) WELTplus: Sebastian Lange Video: Martin Heller
CvD Produktion: Patricia Plate, Stv. Dr. Jörg Forbrich
Foto: Michael Dilger, Stv. Stefan A. Runne
Infografik: Sandra Hechtenberg, Karin Sturm
Chefkorrespondent Außenpolitik: Dr. Sascha Lehnartz Chefkorrespondentin Wirtschaftspolitik: Dr. Dorothea Siems Korrespondenten Politik/Gesellschaft: Ulrich Exner, Dr. Richard Herzinger Chefkorrespondent Wissenschaft: Dr. Norbert Lossau Chefreporterin: Heike Vowinkel Leitender Redakteur Zeitgeschichte: Sven Felix Kellerhoff Ständige Mitarbeit: Prof. Michael Stürmer Autoren: Henryk M. Broder, Dr. Susanne Gaschke, Alan Posener, Dr. Kathrin Spoerr, Benjamin von Stuckrad-Barre, Hans Zippert
Auslandskorrespondenten: Brüssel: Hannelore Crolly, Dr. Christoph Schiltz Budapest: Boris Kalnoky Istanbul: Deniz Yücel Jerusalem: Gil Yaron Kapstadt: Christian Putsch London: Stefanie Bolzen, Thomas Kielinger Madrid: Ute Müller Marrakesch: Alfred Hackensberger Moskau: Pavel Lokshin New York: Michael Brenke, Hannes Stein Paris: Martina Meister Peking: Johnny Erling Prag: Hans-Jörg Schmidt Warschau: Philipp Fritz Washington: Steffen Schwarzkopf, Clemens Wergin