



© StudioLine Düsseldorf

Andrea Gockel

Andrea Gockel

Mein **Antrieb** ist die Neugier auf Neues. Die Freude am Umgang mit Menschen. Gepaart mit dem Blick für das, was Menschen an- und umtreibt. Mein Auftrag ist es, auf den Punkt den Bedarf zu entdecken. Daraus ein modernes, kreatives Konzept mit nachhaltiger Wirkung zu erstellen.

Mein **Ziel** ist es, Menschen zu begeistern und emotional anzusprechen.

Über 30 Jahre Erfahrung in der Durchführung von Fach- und Vertriebstrainings. In der Entwicklung und Durchführung von individuellen Vertriebsmaßnahmen für Unternehmen.

www.generationen-management.de

www.gockel-training-event.de

Meike Wehrmann

Ich bin überzeugt davon, dass Menschen Veränderung leichter fällt, wenn sie den Sinn für sich erkannt haben. Aus diesem Glaubenssatz ist das Motto für meine Beratung entstanden: Leicht durch Sinn. Mein Antrieb ist es, Menschen zu begleiten, zu befähigen und ihnen das Leben dadurch leichter zu machen.

Über 20 Jahre Berufserfahrung, gesammelt in den Bereichen Vertrieb, systemische Beratung, Training, Coaching und Personalermarketing.

www.generationen-management.de

www.meike-wehrmann.de



© Antje Egbert

Meike Wehrmann

Generationenmanagement im New Normal

Als wir uns entschieden haben, unser Herzenthema „Generationenmanagement“ mit unserer Erfahrung und Expertise als Buchbeitrag zu veröffentlichen, war uns noch nicht klar, wie sehr sich unser eigener Blickwinkel durch das erlebte Jahr 2020 verändern würde. In unserer Recherche und der damit verbundenen Betrachtung der unterschiedlichen Generationen kam das Gefühl auf, dass sich etwas gravierend verändert hat.

Zunächst war das für uns nicht greifbar. Die Charakterisierung der jeweiligen Generationen von den Babyboomern über die Generationen X, Y hin zu Z und ganz neu auch Alpha allein war nicht mehr stimmig – zumal uns wichtig ist, nicht zu stigmatisieren, sondern die Menschen im Fokus zu haben. Und dann fanden wir die aktuelle Allensbachstudie¹ über die „Generation Mitte“ und welche Rolle diese in der Corona-Pandemie einnimmt. Ausgehend von diesem Bild konnten wir neu denken und unser Thema weiterentwickeln. Mit unserem Beitrag möchten wir Ihnen eine neue Perspektive auf die Generationen anbieten. Was verbindet Menschen, was unterscheidet sie? Unser kurzer Impuls soll dazu beitragen, andere, egal ob im beruflichen oder privaten Kontext, besser zu verstehen und zu vernetzen.

In der Krise verblassen die Grenzen zwischen den Generationen

Die „Generation Mitte“ mit den 30- bis 60-Jährigen stellt das Rückgrat unserer Gesellschaft dar. Sie ist im besonderen Maße von der Corona-Pandemie im privaten, vor allem jedoch im beruflichen Kontext betroffen und steht mit den Geburtsjahren von rund 1960–1990 auf den breiten Beinen verschiedener Generationen (Babyboomer, Generation X, Generation Y). Sie wird flankiert von der Generation Z, die wir auch nicht außer Acht lassen wollen.

Corona stellt eine Krisensituation dar, die jeden betrifft. Und wenn es ein Wort gibt, das als Überschrift der Krise gesetzt werden kann, dann ist es „Emotion“. In der Krise haben plötzlich andere Dinge einen Fokus getragen, getrieben, geleitet von Emotionen. Und wenn wir eines beobachten können durch unsere Arbeit in Unternehmen und auch durch den Austausch im Privaten, dann stellen wir heute die These in den Raum:

Eine tiefgreifende Krise wie Corona vereint vieles, was vorher weit auseinander schien. Die Grenzen verschwinden. Eine Krise bildet die Klammer um die Unterschiede der jeweiligen Generationen.

In Bezug auf die Arbeitswelt stellt sich dabei nun für uns die Frage: Was können wir genau aus dieser Zeit mitnehmen? Was tragen die einzelnen Generationen mit ihren jeweiligen Stärken dazu bei? Was hat sich konkret im Umgang miteinander verändert? Mit Blick auf die „Generation Mitte“ gilt es dann weiter zu schauen, wie sich der Alltag verändert hat und wie daraus Ableitungen für die Zukunft getroffen werden können. Als sehr prägend sind die extremen Veränderungen in der Arbeitswelt durch die Corona-Pandemie zu nennen. Gleichzeitig ist ein starkes Ineinandergreifen von Arbeit und Privatleben wahrnehmbar. Konkret gibt es hier sehr oft einen fließenden Übergang, ein klares Abgrenzen ist oftmals kaum mehr möglich mit all den Vor- und Nachteilen, aber vor allem auch Emotionen, die sich daraus ergeben. Der Weg hin zu mehr Homeoffice, Online-Arbeit und Kurzarbeit, die Kinderbetreuung zu Hause bis hin zum Homeschooling – all das hat das Leben von vielen stark verändert. Ganz zu schweigen von den starken Einschränkungen durch verminderte soziale Kontakte.

Im „neuen Alltag“ zeigen Generationen auch neue Seiten

Wie gelingt es nun nachhaltig, in einem Unternehmen Synergien aus den Generationen zu schöpfen, wenn ein gemeinsames „hands-on“ aus der Coronakrise das Ziel ist? Wie können alle mit ihren jeweiligen Erfahrungen, Stärken und Besonderheiten in einem Unternehmen wirken und sich einbringen? Was braucht es dafür? Wie kann ein neuer Alltag aussehen? Die Offenheit für Veränderung, für ein Neudenken ist heute größer als je zuvor. Es ist eine Chance, da alle in einem Boot sitzen! Genau da setzen wir mit unserer Arbeit an. Wir betrachten die einzelnen Generationen in einem Team/Unternehmen. Bringen Transparenz in die jeweiligen Generationen, um daraus dann nach vorne gerichtet Synergien zu schaffen. Das Ganze auf Augenhöhe, praxisnah und immer auch mit viel Humor und Spaß an den Menschen. Wir arbeiten gern mit Geschichten aus dem Leben. Oft sind eben genau diese Beispiele von Menschen der Schlüssel für ein Miteinander und Öffnen einer Gruppe.

Jeder kennt sicherlich den einen Manager, der auch im Lockdown jeden Tag in Anzug und Krawatte in ein leeres Bürogebäude gefahren ist, ein-

fach weil er es nicht anders kennt. Für ihn die Arbeit zu Hause fremd ist. Oder aber der vermeintlich „veraltete“ Boomer, der sich als wahrhaft technikaffin herausstellt, sich im freien Kinderzimmer der erwachsenen Kinder ein schickes Büro einrichtet und mit der neuesten Technik in Videomeetings geht. Immer gut gelaunt seinen Kaffee trinkend, entspannt durch die Ruhe und die Annehmlichkeiten wie die neueste Elektronik, die er sich leisten kann. So ganz anders als sein Kollege aus der Generation Y, der in einer kleinen Wohnung in der Stadt lebt und versucht, Kinderbetreuung und Homeoffice unter einen Hut zu bekommen und dabei oft an seine Grenzen stößt. So hat in dem besonderen Jahr 2020 so manch Gestresster aus den Generationen X und Y ein wenig neidisch auf den Babyboomer geblickt.

Dem Gefühl der Überforderung durch Perspektiven begegnen

Dennoch verwundert es nicht, dass sich viele aus der „Generation Mitte“ durch die ständigen Veränderungen überfordert fühlen. Die Sorge vor einer Veränderung der Gesellschaft wächst. In diesen Zeiten gilt es, die Mitarbeitenden genau da abzuholen, wo sie jetzt stehen. Konkret zu schauen, was sie voneinander gelernt haben, wie sie sich weiterhin unterstützen können. Zu prüfen, was jeder Einzelne dafür mitbringt. Und, ganz wichtig: neue Perspektiven zu schaffen und bestehende Arbeitsweisen, die aus der Not geboren wurden, zu verstetigen. Mit dem Ziel, Ängste zu nehmen, und vor allem, um die Klammer, die sich um die Generationen herum gebildet hat, weiter zu stärken. Mit dem Wissen um die Stärken und Schwächen der einzelnen Generationen können gelungene generationenübergreifende Kombinationen gebildet werden, die lernen, den anderen zu würdigen. Damit es dann am Ende heißt: „Hey, Boomer, wir rocken das zusammen – wusste gar nicht, wie cool du eigentlich bist!“

Krisensituationen schmieden die Generationen zusammen

Wenn wir uns die einzelnen Generationen mit ihrem Handeln und Wirken in Krisensituationen anschauen, fällt auf, dass sich einige vermeintlich anderes verhalten, als man es sich stigmatisierend für „diese Generation“ so gedacht hätte. Woher kommt das? Was ist es, das die Menschen da primär leitet? Schnell sind wir bei dieser Fragestellung bei der Betrachtung der Persönlichkeitsstrukturen, den Lebensmotiven und Antreibern.

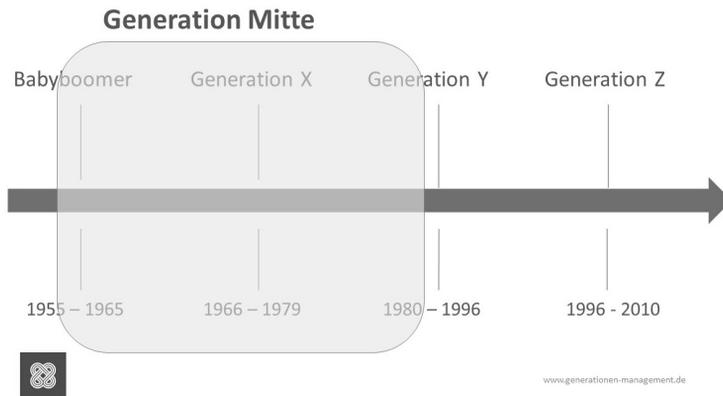
Wir spannen den Bogen zur Motivationspsychologie, in der erforscht wurde, dass ungefähr die Hälfte der persönlichen Ausprägung genetisch vorgelegt ist, die andere Hälfte durch die Erziehung kommt. Dann ist das der erste Zusammenhang zu den Typologien der einzelnen Generationen, da diese stark geprägt sind durch die Lebensweise, die Werte und Erlebnisse der Kindheit. Der Schritt weiter ist der, dass unsere Motive, oder anders gesagt die persönlichen Antreiber, unser Leben prägen. Mal bewusst und mal unbewusst. Im Alltag können wir unser Handeln ein Stück weit rational steuern. In Krisen- und Stresssituationen, in denen die Emotion, das Bauchgefühl jedoch stark unser Handeln steuert, treten somit auch unsere Lebensmotive, die Antreiber, automatisch mit all ihren Ausprägungen in den Fokus, quasi von innen nach außen.

Das schafft die Klammer um die Generationen. Denn genau in diesem Moment sitzen alle in einem Boot, und das lässt die Unterschiede der einzelnen Generationen in den Hintergrund rücken. Das Ziel ist nun ein anderes: Den Bogen zu schlagen mit konkreten Beispielen, Beobachtungen, Erlebnissen der Einzelnen in „normalen Arbeitszeiten“ und in Krisenzeiten wie am Beispiel „Corona“. Wie hat jeder Einzelne sich, die Mitarbeitenden, die Organisation sowie das Privatleben erlebt? Was war anders? Was war es, das die Einzelnen geint hat? Was hat überrascht im Positiven?

Die „Generation Mitte“ wirkt als Motor der Gesellschaft und Wirtschaft. Genau jetzt ist die Zeit, um auf die Stärken der einzelnen Generationen zu bauen, gepaart mit dem Erleben, wie in der Krise die persönlichen Motive/Antreiber Grenzen der Generationen aufbrechen lassen, das Verstehen und Verständnis gestärkt wird. Die Wertschätzung für die Leistung des Einzelnen als nachhaltigen Motivator. Die Coronakrise wird nachhallen, und darauf lässt sich auch später noch aufbauen!

Die Generationen im Detail

Im Folgenden möchten wir die einzelnen Generationen im Detail vorstellen. Ziel ist es, eine Grundlage für ein besseres Verständnis, für ein harmonischeres Miteinander von Menschen verschiedener Generationen im privaten, vor allem aber im beruflichen Kontext zu schaffen. Dabei geben wir jeweils auch einen Blick darauf frei, wie die Generationen im „New Normal“ handeln und wirken. Für einen besseren Überblick bilden wir die einzelnen Generationen in Form von Avataren ab.



Babyboomer

Stellvertreter für die Generation der Babyboomer ist **Thomas** – 57 Jahre alt, in leitender Position in einer Bank. In dieser Bank hat er nach dem Abitur mit der Ausbildung begonnen und sich durch interne Weiterbildungen eine Führungsrolle erarbeitet. Thomas lebt mit seiner Frau in einem Einfamilienhaus im Münsterland. Er hat zwei erwachsene Kinder aus erster Ehe, die beide studiert haben.

Im Fokus steht für Thomas die Arbeit. Er ist stolz auf die Position, die er sich erarbeitet hat, und auch auf den Wohlstand, den er daraus erzielt hat. Als Nachfolger der Nachkriegsgeneration hat Thomas von seinen Eltern viel Liebe und die Möglichkeit, die weiterführende Schule zu besuchen, mit auf den Weg bekommen. Seine Kindheit war unbeschwert und geprägt durch den wirtschaftlichen Aufschwung. Er ist stolz darauf, sich und seiner Familie ein Leben im Wohlstand zu bieten.

Thomas im Beruf

- Arbeit und seine Position haben einen hohen Stellenwert (Workaholic).
- Er respektiert und befolgt die Anweisungen seiner Vorgesetzten.
- Er genießt sein eigenes Büro, weil er dort konzentriert und allein arbeiten kann.
- Da er selbst wenig technikaffin, ist steht ihm eine junge Assistentin zur Seite.

- Er sucht gerne das persönliche Gespräch.
- Thomas betreibt aktiv Vereinsarbeit und nutzt seine Bekanntheit im Ort, um Berufliches und Privates zu verbinden.
- Er lebt und arbeitet am selben Ort.

Babyboomer im „New Normal“

Thomas ist ein sogenannter „Digital Immigrant“, der sich die Nutzung von Technik erst im Erwachsenenalter aneignen konnte. In einer Zeit, in der die Digitalisierung plötzlich einen großen Schub bekommt und sich viele Kontakte und Prozesse in der digitalen Welt abspielen, bedeutet das für Thomas „Change pur“: Er muss alte Routinen und Verhaltensweisen ändern, der persönliche Kontakt fehlt ihm.

Durch seine gute Vernetzung im Ort und in Vereinen hat er es leichter, Kontakte auch in der digitalen Welt zu knüpfen und zu pflegen. Die bereits bestehenden Beziehungen kann er leicht in der für ihn neuen digitalen Welt weiterpflegen und so von Bewährtem profitieren.

Thomas hat schon viele Veränderungen im Leben kommen und gehen sehen – dadurch ist er gelassen und bewältigt neue Situationen weitestgehend souverän. Seine fehlenden Technikenntnisse macht er ggf. durch Erfahrung wett.

Diese Stärken kann er als Führungskraft an seine Mitarbeitenden weitergeben. Das gibt ihnen Sicherheit.

Generation X/Golf

Avatar hier ist **Dunja** – 42 Jahre alt, Rechtsanwältin in einer Kanzlei in Stuttgart. Die Mutter von zwei Kindern lebt zusammen mit ihrem Partner in einer Altbauwohnung.

Aufgewachsen ist sie in einem Vorort im Eigenheim ihrer Eltern. Geprägt wurde ihre Jugend und Kindheit durch den Golfkrieg und den Mauerfall. Als Tochter berufstätiger Eltern war sie als „Schlüsselkind“ schnell autark. Sie durfte in der Freizeit viele Hobbys ausprobieren und in den Ferien die Welt bereisen. Den Wohlstand der Eltern aus der Generation der Babyboomer hat Dunja genossen.

Da sie als Tochter von zwei Workaholics zwar Konsum kennen- und lieben gelernt hat, jedoch oft der familiäre Zusammenhalt gefehlt hat, steht für Dunja der Einklang von Beruf und Familie im Fokus.

Dunja im Beruf

- Sie versucht, Beruf und Familie in Einklang zu bringen (Work-Life-Balance).
- Arbeit soll Sinn geben und stiften und mit einem hohen Maß an Freiheit und Eigenständigkeit einhergehen.
- Starke Technikaffinität prägen die Kommunikation per E-Mail, WhatsApp, Social Media etc.

Generation X/Golf im „New Normal“

Dunja, der ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beruf und Privatleben wichtig ist, kann in Zeiten des Wandels an ihre Grenzen kommen. Ihre Kinder sind zwar schon auf der weiterführenden Schule oder im Studium und selbstständig, trotzdem ist es in Zeiten von Homeoffice und Homeschooling nicht einfach, alles unter einen Hut zu bekommen. Die Veränderungen durch die Digitalisierung in ihrer Geschwindigkeit können Dunja verunsichern, das Gefühl der Selbstbestimmung leidet unter der Situation und kann für Unzufriedenheit sorgen.

Wie gut, dass Dunja weiß, was sie will. Ihr fällt es leicht, Prioritäten zu benennen und Entscheidungen zu treffen. Sie lernt schnell und ist offen für Neues. Sowohl die analoge als auch die digitale Welt sind ihr vertraut.

Sie stellt sich häufig die Sinnfrage. Es wird ihr gut gelingen, abzuleiten, welche positiven Aspekte sie aus der neuen Situation mitnehmen kann. Personen wie Dunja wird es aufgrund ihrer Erfahrung und Einstellung relativ leichtfallen, das zu beurteilen. Das macht sie zu einer guten Sparingspartnerin – vor allem für jüngere Mitarbeitende.

Generation Y

Patrick – 33-jähriger Ingenieur in der Automobilbranche, lebt mit seiner Frau und dem gemeinsamen kleinem Sohn in Ingolstadt.

Die eigene Familie ist Patrick sehr wichtig. Er geht in der Vaterrolle auf, ohne dabei den Job aus den Augen zu verlieren. Arbeit ist dabei jedoch eher Mittel zum Zweck, für ihn dient sie dazu, sich ein schönes Leben zu schaffen. Selbstverständlich hat Patrick auch die Elternzeit genommen, um wertvolle Lebenszeit mit seinem kleinen Sohn zu verbringen. Für die junge Familie ist der nächste Step das eigene Haus. Gleichmaßen wichtig sind aber auch Reisen, Hobbys und Zeit mit der Familie. Die Erlebnisse werden auf Instagram geteilt.

Patrick im Beruf

- Work-Life-Balance inkl. flexibler Arbeitsouveränität für die Kinderbetreuung und private Hobbys sind absolut relevant.
- Ein gut bezahlter Job ist Mittel zum Zweck, soll aber trotzdem Spaß machen!
- Karriere und Verantwortung sind eher untergeordnet.
- Patrick hinterfragt vieles kritisch.
- Er strebt nach Freiheit und dem Leben im Hier und Jetzt.

Generation Y im „New Normal“

Patrick arbeitet, um zu leben. Die Übergänge zwischen Beruf und Privatleben sind häufig fließend. In Zeiten von Homeoffice und Kinderbetreuung kann das die Familie aus der Komfortzone bringen und sogar zu einer Überlastung führen. Die Kinder, die noch klein sind, brauchen Betreuung, während zu den Großeltern, die das möglicherweise sonst übernehmen, Abstand gehalten werden soll. Die Generation Y ist wahrscheinlich deshalb die in der „Corona-“ bzw. Krisenzeit am stärksten belastete Generation unter den Erwerbstätigen.

Patrick gehört zu den „Digital Natives“. Er ist seit seiner Kindheit vertraut mit Technik. Neue Prozesse und Abläufe beflügeln ihn. Dadurch, dass er vieles kritisch hinterfragt, kann er gut Bedarfe aufdecken und an neuen Lösungen arbeiten.

Er ist ein Macher und Lösungsfinder, der das „New Normal“ aktiv mitgestaltet und sich schnell zurechtfindet. Damit ist er ein geschätzter Ratgeber für z. B. ältere Mitarbeitende.

Generation Z

Kim – 20 Jahre alt, Auszubildende zur Mediengestalterin für Print und Digital in einer kleinen Medienagentur im Taunus.

Als „Digital Native“ teilt Kim ihre Erlebnisse mit ihren Social-Media-Kontakten. Nach dem Abitur hat sich Kim eine Auszeit genommen, um mit ihrem Freund eine Reise zu den angesagten Instagram-Hotspots zu unternehmen. Daraus entstand auch ihr Berufswunsch. Da sie neben der hektischen Online-Welt und dem enormen Leistungsdruck den Rückhalt und die Geborgenheit der Familie genießt, kehrt sie dafür wieder aufs Land zurück. Dort hat sie gerade ihre Ausbildung begonnen. Sie setzt sich für den Klimaschutz ein und lebt möglichst nachhaltig.

Kim im Beruf

- Sie ist technisch versiert, analoges Arbeiten ist für sie undenkbar.
- Kim braucht klare Strukturen.
- Die Abgrenzung Beruf und Privatleben ist relevant.
- Smartphone und „Likes“ stehen im Fokus.
- Sie ist flexibel und unverbindlich – „Likes“ stehen vor Verabredungen.

Generation Z im „New Normal“

Kim liebt feste Strukturen, die bei Veränderungen ins Wanken geraten können. Durch Homeoffice-Lösungen wird ihr Bedürfnis nach strikter Trennung von Beruf und Privatem zu einer möglichen Herausforderung.

Da die Generation Z sich ohnehin ständig mit globalen Katastrophen wie dem Klimawandel auseinandersetzt, nimmt sie die aktuelle Situation relativ gelassen hin. Sie grenzt sich stark von den anderen Generationen ab, sieht darin keine Vorbilder und möchte ihren eigenen Weg finden. Flexibilität und Technik-Affinität unterstützen sie auf diesem Weg.

Kim verspürt keine besonders hohe Bindung an ihren Arbeitgeber. Durch besonders gute Maßnahmen und eine kompetente Begleitung zum Thema Corona wird die Bindung gefördert.

Die Generation Z besteht aus Techniknutzern, aber nicht immer aus Anwendern. Nicht allen sind Programme wie Excel und PowerPoint oder Teamkonferenzen bekannt. Hier können andere Mitarbeitende unterstüt-

zen. Wenn die Technik erst mal bekannt ist, wird es Personen wie Kim leichtfallen, ihr Wissen an Ältere weiterzugeben. Von diesen können sie wiederum lernen, wie Bindung und Beziehungspflege funktioniert.

Und nun? Gestärkt in die Zukunft!

Mit Blick auf die letzten Monate haben wir alle unsere Erfahrungen gemacht. Die für uns wichtigste Frage dabei ist: Was bleibt Gutes aus dieser Veränderung?

Unser Blick auf die Generationen zeigt, dass alle wichtigen Eigenschaften und Fähigkeiten zum Finden und Umsetzen von Lösungswegen vorhanden sind. Mit vereinten Kräften wird es den Menschen in Organisationen gelingen, die Herausforderungen des „New Normal“ zu meistern. Die wichtigste Grundvoraussetzung dafür ist aus unserer Sicht eine Unternehmenskultur, die Austausch und Vernetzung untereinander und das Verständnis füreinander fördert. Und es braucht Bühnen, auf denen dieser Ansatz umgesetzt werden kann. Das können z. B. kleine Bestandteile in bestehenden Formaten, wie Teamsitzungen, oder aber auch größere Interventionen, wie Workshops oder eine Mitarbeiterveranstaltung, sein.

Wir wissen nicht, wo Sie im Augenblick stehen, wenn Sie diesen Bericht lesen, und wie die Geschichte der Corona-Pandemie sich weiterentwickelt hat. Grundsätzlich spielt das aber auch keine Rolle. Denn wie sagt der Volksmund so schön: „Nichts ist so stetig wie der Wandel.“ Veränderungen, ob von außen bestimmt oder aus eigener Initiative verursacht, begegnen uns laufend. Interessant ist ein Blick darauf, warum Menschen die Veränderung annehmen und bewältigen. Das tun sie entweder, weil sie von Angst getrieben sind und handeln müssen, oder sie tun es, weil sie den Sinn erkannt haben und Lust auf die Veränderung und auf das Neue verspüren.

Denken Sie einmal an den ersten Lockdown zurück. Wir waren wohl alle getrieben von Angst und Sorge um unsere eigene Gesundheit oder die unserer Lieben, weil die Welt noch keine vergleichbare Situation in naher Vergangenheit erlebt hat. Positiver Nebeneffekt war, dass die meisten von uns sofort bereit zu notwendigen Veränderungen waren. Nun gilt es, diese Schubkraft aus der erlebten Veränderung zu nutzen und den Antreiber „Angst“ in „Sinn“ umzuformulieren. Nur so kann es gelingen,

positiv erlebte neue Prozesse und Veränderungen im Arbeitsalltag zu manifestieren und weiterzuentwickeln. Veränderungsprozesse verlieren an „Schrecken“ – die Beteiligten entwickeln eine Kompetenz, Veränderungen konstruktiver anzunehmen.

Menschen aller Generationen dort abzuholen, wo sie stehen, und sie einzuladen, ihre persönlichen Stärken einzubringen, das ist unsere Sinnhaftigkeit.

Quellenverzeichnis

- 1 Monitorstudie des Instituts für Demoskopie Allensbach im Auftrag des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV): Die Generation #Mitte im Corona-Jahr 2020.

<https://www.gdv.de/resource/blob/64586/4047494c2077b273000a02eab8ef956b/generation-mitte-2020---praesentation-data.pdf> [5. März 2021]

Schnetzer, Simon, Jugendforscher: www.simon-schnetzer.com