

## PSYCHIATRIE HEUTE

### Seelische Störungen erkennen, verstehen, verhindern, behandeln

Prof. Dr. med. Volker Faust

*Arbeitsgemeinschaft Psychosoziale Gesundheit*

## DIE GENERATIONEN AUS SOZIO-DEMOGRAPHISCHER SICHT

### Charakteristika, Ansichten und Verhaltensweisen der verschiedenen Generationen

Jede Generation hat ihre eigenen sozio-demographischen Charakteristika. Dieser generationen-spezifische Werte-Wandel eröffnet neue Sichtweisen, die zu modifizierten Lebens- und Arbeitsweisen führen. Das wiederum nimmt Einfluss auf Strukturen, Funktionen und Prozesse aller gesellschaftlichen Ebenen. Wie sieht nun das Generationen-Konzept der Kriegs- und Nachkriegs-Geborenen, der Babyboomer sowie der Generationen X, Y, Z und App aus? Dazu eine kurze Übersicht.

#### Erwähnte Fachbegriffe:

Generationen-Wechsel – Generationen-Konzept – individuelle Werte-Systeme – soziale Orientierung und Lebensauffassung – „Jugend von heute“ – Werte-Wandel – Gesellschaft und Arbeitswelt heute – aktuelle Klagen über die Jugend – Kriegs-Generation – Nachkriegs-Geborene – Nachkriegs-Generation – Babyboomer – Generation X – Generation Y – Generation Z – Generation App – digitale Generationen – Empfehlungen von Unternehmern und Personalberatern – historischer Rückblick – u.a.m.

Nichts ist einleuchtender als die alte Erkenntnis: Jede Generation hat ihre eigenen sozio-demographischen Charakteristika, Ansichten und Verhaltensweisen. Wie aber steht es in dieser Hinsicht um die Epoche seit dem II. Weltkrieg bis heute? Dazu einige aktuelle Erkenntnisse, wie sie beispielsweise die Professoren Dr. U. Reinhardt und Dr. R. Popp in ihrem Buch *Schöne neue Arbeitswelt?* (Hamburg 2018) sowie Arbeitspsychologen, Unternehmer und Personalberater vermitteln. Im Einzelnen:

## Generation – Was heißt das?

Umgangssprachlich verbindet man mit dem Begriff *Generation* meist eine bestimmte Altersgruppe. Soziologisch, vor allem sozialpsychologisch, gilt es jedoch eine Vielzahl von Definitionen zu berücksichtigen. Eine davon, die sich in letzter Zeit als besonders relevant erwiesen hat, ist „die Gesamtheit von Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und einer Lebensauffassung, die ihre Wurzeln in den prägenden Jahren einer Person hat“. Das findet vor allem in Kindheit, Jugend und frühem Erwachsenenalter statt, einer Phase, in der Empfänglichkeit und Bereitschaft für die Veränderung der individuellen Werte-Systeme am größten ist.

Dabei spielen natürlich auch wichtige historische Ereignisse und/oder tiefgreifende gesellschaftliche, ökonomische und technische Veränderungen eine Rolle. Auf jeden Fall eröffnet der damit verbundene generationen-spezifische Wertewandel neue Sichtweisen, die zu modifizierten Lebens- und Arbeitsweisen führen. Und das wiederum nimmt Einfluss auf Strukturen, Funktionen und Prozesse aller gesellschaftlichen Ebenen, nicht zuletzt in der Wirtschafts- und Arbeitswelt.

Natürlich darf man das Generationen-Konzept nicht allzu rigide interpretieren. Einer kritiklosen Verallgemeinerung steht schon die alte Erkenntnis entgegen, dass innerhalb jeder Generation durchaus unterschiedliche Einflüsse eine Rolle spielen, vor allem was nicht nur familiäre Herkunft, Bildung etc., sondern auch schicksalhafte Fügungen anbelangt. Dennoch bietet sich ein durchaus praktikables Orientierungsmuster an, was die gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Wandlungsprozesse betrifft.

Was bedeutet das nun für jene sechs Generationen, die die einschlägige Fachliteratur seit Mitte des 20. Jahrhunderts bis heute herausgearbeitet und in alltagsrelevanten Aspekten konkretisiert hat, zumal jetzt mehrere Altersklassen aufeinander treffen?

- **Die Generation der Kriegs- und Nachkriegs-Geborenen**

Die Vertreter der „*Kriegs- und Nachkriegs-Generation*“ (also früher als 1952 geboren) kennen die (End-)Katastrophen des II. Weltkriegs nicht nur von Erzählungen, sondern auch aus eigener Erfahrung, sprich durchaus schwierige, vor allem bedürftige bis armselige Lebensbedingungen in den letzten Kriegsjahren und der ersten Nachkriegs-Zeit. Davon sind natürlich nur noch wenige Prozent beruflich aktiv und damit in der Arbeitswelt mitbestimmend, wohl überwiegend auch als „Ruheständler“. Auf sie trifft – wie für die nachfolgende Generation der Babyboomer – ein gesellschaftlicher Wandel, wie man sich heute kaum mehr vorzustellen vermag: Vom Krieg mit all seinen Gefahren und Entbehrungen (natürlich unterschiedlich, je nach Wohn- und ggf. Flucht-Ort) bis zu einer ununterbrochenen Epoche des Friedens nebst wirtschaftlichem Aufbau sowie kulturellem Werte-

Wandel angesichts einer tiefgreifenden Modernisierungs- und Liberalisierungs-Phase.

Charakteristisch für die Arbeitswelt der Kriegs- und Nachkriegs-Generation ist beispielsweise (und zwar überwiegend positiv) eine Verkürzung der Arbeitszeit, eine Erhöhung des Urlaubsanspruchs, steigende Lohn- und Gehaltsentwicklungen und damit ein geringer Arbeitgeber-Wechsel (bei nebenbei überwiegend männlichen Erwerbstätigen).

- **Babyboomer-Generation**

Die *Babyboomer-Generation* (je nach Definition die Geburtsjahre 1946 bis 1964 bzw. 1952 bis 1965) genießt eine wachsende Wirtschaft und zunehmende Demokratisierung der politischen Verhältnisse (allerdings nur in der BRD, nicht DDR). Der steigende Wohlstand sorgt für eine positive Zukunftsorientierung, trotz eher strenger bis zwanghafter Erziehung im Kindes- und Jugendalter. Letzteres führt dann Mitte der 1960er Jahre zu antiautoritären Bewegungen, die u. a. eine Humanisierung der Arbeitswelt, verstärkte Demokratisierung aller Politikbereiche, partizipative Erziehung und Bildung sowie die Relativierung der traditionellen Geschlechter-Rollen fordern. D. h. eine für viele dann doch radikale Veränderung der bisher geltenden gesellschaftlichen und kulturellen Ausdrucksformen.

Dazu einige Stichworte zur Arbeitswelt: 5-Tages-Woche mit insgesamt 40 Stunden, mehr und mehr Frauen in der Berufswelt (die ihren Job durchaus als psychosoziales Zentrum des Lebens akzeptieren), in der Regel unveränderte Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber, selbst unter ggf. grenzwertigen Bedingungen. Allerdings auch die Karriere mit materiellem Wohlstand im Visier (Stichwort: „Workaholics“, ein Begriff, der in dieser Zeit geprägt wurde). Dabei jedoch auch erste Sehnsüchte nach einer „alters-gerechten“ Arbeitswelt, selbst wenn akzeptiert wurde, dass das bekannte Wirtschaftswunder mit entsprechenden Karriere-Chancen und materiellem Wohlstand nur durch entsprechenden Einsatz möglich war.

Durch die zunehmende Lebenserwartung sind noch immer nicht wenige Babyboomer berufstätig, vor allem in Führungspositionen und ggf. mit einer produktions- und sozialverträglichen Übergabe der Verantwortung an die nächste Generation beschäftigt (s. später).

- **Generation X**

Der Begriff *Generation X* (Geburtsjahre 1965 bis 1979) geht auf einen gleichnamigen Buchtitel von Douglas Coupland (1991) zurück, wobei jedoch dort die in den 1960er Jahren Geborenen gemeint sind. Die heutige Definition umfasst also das derzeitige mittlere Lebensalter, das sich aber noch gut daran erinnern kann, wie in ihrer Kinder- und Jugendzeit die Dynamik des Wirtschaftswunders der 1950er und frühen 1960er Jahre deutlich an Fahrt verlor. Ähnliches galt für

die Aufbruchsstimmung der vorhergehenden Generation, vor allem was die Liberalisierung sämtlicher Lebensbereiche betraf.

Diese Ernüchterung führte deshalb zu einer skeptischeren Grundhaltung, einem vorsichtigeren Zukunftsoptimismus und (damit?) zu einem tendenziellen Rückzug ins Private. Abgrenzend von den Eltern entwickelten sich auch neue Lebenswege. Beispiele: mehr kinderlose Lebensgemeinschaften, Individualisierung, wachsende Konsum-Orientierung etc. Das prägt übrigens bis heute.

Charakteristisch für diese Gemenge-Lage zwischen Idealismus und Selbstverwirklichungs-Ansprüchen der Vorgänger- und Nachfolger-Generationen ist ein skeptischer Realismus. Das berufliche Vorankommen ist zwar unverändert wichtig, allerdings Mittel zum Zweck, um ein finanziell abgesichertes Leben führen zu können. Oder konkret: Es gilt die innovativen Ansprüche der Jüngeren und Älteren einem fortlaufenden Machbarkeits-Test zu unterziehen. Das muss natürlich nicht nur negativ sein, kann aber bei überzogenen Bedenken entscheidende Innovations-Dynamiken ausbremsen.

Kennzeichnend für die Jahre der Generation X ist jedenfalls eine gewisse Arbeitsplatz-Unsicherheit, zeitweise steigende Arbeitslosen-Zahlen oder befristete Arbeitsverträge und trotz des zunehmend höheren Anteils von gut ausgebildeten erwerbstätigen Frauen eine Konzentration des weiblichen Geschlechts auf Familiengründung und Mutterrolle.

In der nahen und mittelfristigen Zukunft übernimmt die Generation X die Führungspositionen in allen Bereichen, was dann auch ihre pragmatische Logik der kleinen Schritte forciert, d. h. das kurzfristig Machbare im Auge zu behalten und den sozio-ökologischen Optimismus der nachfolgenden Generation Y etwas eingrenzen.

- **Generation Y**

Die *Generation Y* (Geburtsjahre 1980 bis 1993) ist mit den neuen Medien aufgewachsen und damit die erste Generation der so genannten Digital Natives. Das heißt: Diese Generation hält die Digitalisierung der Arbeits- und Freizeit-Welt für selbstverständlich und unverzichtbar. Die Jugendphase dieser Bevölkerungsgruppe konnte natürlich auch die vielfältigen Bildungsangebote nutzen. Entsprechend galt und gilt noch immer lebenslange Bildung in dieser Generation als wichtigste Voraussetzung für ein qualitäts-volles Leben. Dazu zählt eine starke internationale Orientierung, d. h. weltoffen, reise-aktiv und fremdsprachen-affin.

Gleichwohl pflegt die Generation Y eine intensive Familien-Orientierung und wünscht eine möglichst harmonische Balance zwischen Beruf, Familie und Freizeit, d. h. statt „Work-Life-Balance“ jetzt „Work-Life-Blend“ genannt, also eine strategisch und produktionsmäßig ausgeglichene Mischung von Arbeit und Privat-

leben. Und – nicht zu vergessen – eine fortdauernd gepflegte gute Beziehung zu den Eltern; Generations-Konflikte sind daher eher selten.

Doch deshalb werden entsprechende Veränderungs-Interessen nicht einfach ausgeblendet. Das betrifft – wie erwähnt – vor allem die Lebensqualität mit der Kombination von Geld und Genuss, Familie und Freundeskreis, sinnvoller und persönlich befriedigender Arbeit, lebenslanger Bildung, vielfältiger kultureller Aktivitäten sowie konsequentem Engagement für mehr Humanität und ökologische Sensibilität.

Das hört sich zwar überaus positiv an, bringt jedoch einige Verpflichtungen mit sich. Doch für die sicher nicht immer einfache Realisierung dieser hohen Ziele übernimmt die Generation Y auch durchaus die Verantwortung, vor allem geleitet durch die „normative Kraft des Faktischen“.

Das Interessante dabei ist die strategische Ausrichtung im Sinne eines spektakulären, selbstbewussten, aber auch pragmatischen Idealismus, der sich nicht gegen Eltern oder das gesellschaftliche „Establishment“ durchzusetzen meint, sondern in einer Art „heimlichen Revolution“ unspektakulär, aber konsequent nachhaltige Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt anstrebt. Ob das allerdings für alle gilt, ist wissenschaftlich umstritten; für etwa ein Drittel scheinen die Voraussetzungen nicht so günstig zu sein.

Fazit: Charakteristisch für die Generation Y sind jedenfalls das Streben nach Selbstverwirklichung in der Arbeitswelt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Nutzung beruflicher Auszeiten (z. B. Sabbatical oder Elternzeit) sowie der weitgehende Lohnausgleich zwischen Frauen und Männern mit ähnlichen Führungschancen. Allerdings ist die Betriebs-Identifikation und Betriebs-Treue geringer als zuvor, was durch die ernüchternde Erkenntnis gefördert wird, dass befristete Arbeitsverhältnisse auch als Normalfall akzeptiert werden müssen.

- **Generation Z**

Die *Generation Z* (Geburtsjahre 1994 bis 2009) ist die erste Altersgruppe nach der Kriegszeit, die in einem wiedervereinigten Deutschland aufgewachsen ist. Das müsste eigentlich Anlass zu Freude und Entspannung sein. Gleichwohl hat sich erneut eine Art permanenter Krisen-Modus eingeschlichen: Terror-Anschläge, ökologische, Wirtschafts- und Finanz-Krisen, Flüchtlings-Probleme, politische Unsicherheiten etc., kurz: von der Euro-Krise bis zur aktuellen Corona-Pandemie. Will heißen: Außerhalb der eigenen Kinder- und Jugendzeit bzw. Umgebung hat sich die Welt ggf. bedrohlich verändert, was sich durch eigenes Engagement kaum beeinflussen lässt.

Diese Unsicherheit sorgt für eine heimliche Zukunfts-Angst. Und hier bietet sich dann erneut der gemütsmäßig befriedigende und beruhigende Familien-Bereich an. Gefördert wird das durch überaus verständnisvolle Eltern, die sich – trotz stei-

gender Scheidungsraten, auch in Sandwich-Familien – wohlwollend, absichernd und liebevoll um ihren Nachwuchs kümmern (statt Vater oder Mutter „gute Freunde“).

Parallel zu dieser Eltern-Beziehung helfen dieser Generation einige wenige, dafür verlässliche Freunde, „Kumpels“ und ähnlich Interessierte (wobei sich jedoch hier bereits die gesellschaftlich relativierenden digitalen (Über-)Kontakte abzeichnen).

Auf jeden Fall scheut die Generation Z ständige Konflikte (die es weltweit ohnehin gibt) und meidet eher fruchtlose Auseinandersetzungen bzw. die rücksichtslose Durchsetzung der eigenen Interessen. Das schließt aber nicht aus, dass man sich durchaus selbstbewusst und fordernd äußert (s. u.), die Übernahme von Verantwortung aber nicht unbedingt übertreibt. Dafür ist diese Generation einer so genannten „Spaß-Gesellschaft“ nicht völlig abgeneigt.

Charakteristisch für diese Einstellung mit ihrer Gelassenheit, Coolness sowie durchaus selbstbezogenen Orientierung sind folgende Merkmale:

Das Private dominiert. Der Mensch dient nicht der Wirtschaft, sondern die Wirtschaft dem Menschen. Geschlechtsbedingte Unterschiede in der Arbeitswelt sind kaum noch nachweisbar. Die frühere Dominanz der Männerwelt ist Vergangenheit – wenn auch (noch lange?) nicht in allen Positionen (Führungs-Etagen!).

In psychologischer Hinsicht erscheint die Generation Z also fast ein wenig selbstverliebt, harmonie-bedürftig und auf ihre individuelle und gruppenspezifische Lebensqualität bedacht. Mit den Vertretern der Generation X (wir erinnern uns: Geburtsjahre 1965 bis 1979) versteht sie sich gut. Der Aktivitätsdrang der Generation Y (1980 bis 1993) sowie deren Sehnsucht nach Sinn und Innovation erscheint ihr hingegen eher etwas suspekt.

Interessant in diesem Zusammenhang die Erkenntnisse der Personalverantwortlichen mit den nach 1995 Geborenen generell. Ein Merkmal dieser Altersstufen sei die „ziemlich realistische Art“ mit den Unternehmen umzugehen. „Platte Werbesprüche“ durchschauen sie schneller und fallen auch nicht auf psychologisch raffinierte Werbe-Slogans herein. Das liegt nicht zuletzt an ihrer digitalen Ausstattung, die sie rasch(er) den objektivierbaren Überblick erreichen lässt. Für diese Generation gilt nicht mehr „Mobile First“, also Laptop, Smartphone und Tablet zuerst, für sie gilt „Mobile Only!“. Konkret: „Jede nur erdenkliche Information in Sekunden-Schnelle aus der eigenen Hosentasche“.

Das macht sie zwar nicht allzu konsequent, dafür aber rasch informiert und damit reaktionsschnell. Für manche Unternehmen, die sich hier nicht rechtzeitig anpassen können oder wollen, kann das zunehmend zum Problem werden, vor allem wenn sie mit ihren (überholten?) Mustern und Denkweisen an die junge Generation herantreten. Ein Beispiel, das sofort kritisch gesehen wird: „Vertrauensarbeitszeit“ oder „flexible Arbeitszeit“. Nicht wenige Vertreter dieser Alterskohorte

wollen lieber klare Strukturen und scharfe Abgrenzungen, und zwar von 9.00 bis 17.00 Uhr und keine „flexiblen Arbeitszeiten“ mit Selbst-Ausbeutung.

Unmotiviert oder gar faul ist diese Generation keinesfalls, so die Experten, nur äußern sie ihre Motivation eben nicht in der Bereitschaft, (unbezahlte) Überstunden zu machen.

Gerade in Zeiten von Hochkonjunktur und Fachkräftemangel will das also seitens der Personalabteilungen berücksichtigt sein. Wohlfeile Werbeslogans werden sofort auf ihren Realitätsgehalt gecheckt. Informationen über gute oder schlechte Arbeitgeber verbreiten sich rasch in den sozialen Medien und Kanälen der neuen Generation und machen Enttäuschungen für nicht gehaltene Versprechen zur riskanten Fußangeln. Dabei lassen sie es gar nicht zu einer ernsteren Diskussion kommen, entweder sie ignorieren die Unternehmen oder sie gehen einfach, wie die Unternehmensberater warnen.

Kurz: Die Arbeitgeber müssen sich inzwischen viel genauer auf diese Zielgruppe einstellen, als auf frühere Generationen. Wie die aktuelle Pandemie-Situation mit ihren sozio-ökonomischen Risiken auf diese Entwicklung Einfluss nimmt, ist allerdings noch nicht überblickbar.

Wie aber steht es nun um die Jugend von heute? Dazu eine kurze Übersicht zur

- **Generation App**

Was kommt nach dem letzten Buchstaben des Alphabets? Nichts mehr! Ist das sinnbildlich? Oder sollte man mit dem Buchstaben A neu beginnen, wie Alpha als Zeichen einer neuen Ära? Das A bleibt, aber mit anderem Hintergrund, wer mag es bezweifeln: *App* als Ausdruck der umfassenden Digitalisierung einer ganzen Generation (2010 im Geburtsjahr der ersten Mitglieder dieser Generation ohnehin zum Wort des Jahres gekürt, verstärkt vom ersten iPad auf dem Markt). Auf jeden Fall ist die junge Technologie selbst Jahre später nicht mehr aus der Hand der Jugend, ja sogar Kindheit wegzudenken. Und damit auch ein prägendes Moment durch Smartphones, Computer, Apps, das Internet im Allgemeinen und alle zukünftigen Projekte, die inzwischen ahnungsvoll diskutiert werden wie KI etc.

Denn so jung sie auch sein mag, diese Generation, sie nutzt diese Technologien so selbstverständlich, gleichsam integriert, wie keine Generation vor ihr. Alle Generationen zuvor sahen diese Technik nur als Werkzeug, das zur Erreichung eines Ziels gut ist. Mehr nicht. Für die Generation App ist jedoch die digitalisierte Technik ein fester Bestandteil ihres Lebensbezugs, ja ihrer Identität.

Wenn also diese Altersgruppe in die Arbeitswelt eintritt, wird sie vernetzter arbeiten wollen, ja müssen, und ständig wachsende Ansprüche an die technische Voraussetzung und Ausstattung ihres Arbeitsplatzes stellen. Das aber wird auch ihre sozialen Rahmenbedingungen verändern. Sie werden zunehmend Einzelkinder

sein und ältere Eltern haben, die sie verwöhnen und umsorgen. Konflikte zwischen den Generationen dürften weiter abnehmen, das Eltern-Kind-Verhältnis noch enger werden.

Was heißt das für die berufliche Entwicklung? Hier werden sie wohl auch nicht mehr so energisch kämpfen wollen, wie es frühere Generationen mussten, meinen die Experten. Lieber durch Coachs und Mentoren informiert, beraten, gefördert.

Rein äußerlich wächst ein Großteil in urbanen Verhältnissen auf, d. h. vielfältige Angebots-Strukturen, was einem mittleren bis hohen Bildungsniveau durchaus zuträglich ist. Wie das angesichts zunehmend vernetzter Online-Verhältnisse mit den sozialen Fähigkeiten ausgehen wird, ist noch umstritten. Wird man kaum mehr echte persönliche, sondern nur noch virtuelle Freunde haben, im Ernstfall dann allerdings recht allein und seelisch anfälliger sein? Die epidemiologischen Zahlen über „seelisch Bedürftige“, nicht konkret psychisch Kranke, nehmen jedenfalls zu – kontinuierlich.

Die Prognosen fallen nicht übermäßig günstig aus, auch wenn man bei allen vorangehenden Generationen grundsätzlich ebenfalls vor etwas dringlich zu warnen pflegte, was dann letztlich doch bewältigbar war.

Ein weiterer Aspekt ist jedoch noch reichlich unklar, nämlich die – natürlich erfreulich wachsende – Lebenserwartung; man spricht für jedes Jahrzehnt von rund 2,5 bis 3 Jahren plus. Wie das einmal aussehen wird, wenn ein großer Teil der Generation App 100 Jahre alt ist und noch einige Geburtstage vor sich hat?

### **Generationen-Kooperation statt Generationen-Wechsel?**

Die wachsende Digitalisierung in allen Bereichen, und zwar nicht nur in Industrie und Wirtschaft, auch Gesellschaft, vor allem Gesundheit, Kultur, Bildung etc., verspricht zwar weiterhin innovative Technologien mit allen gepriesenen Vorteilen, verheißt aber auch Risiken und damit wachsende Befürchtungen. Dazu gehören Zeitdruck, soziale Vereinsamung, Wegfall bekannter Arbeitsfelder usf. Von zusätzlichen sozio-ökonomischen und psychosozialen Folgen wie durch die Corona-Pandemie ganz zu schweigen.

Routine-Tätigkeiten werden zwar weniger, damit ggf. auch reale zwischenmenschliche Interaktionsformen, kurz: Alltags-Kontakte. Algorithmen übernehmen dafür als intelligente (und sogar lernfähige) Assistenzen nach und nach immer mehr Aufgaben.

Das hat zum einen eine eigene, durchaus vorteilhafte Dynamik, zum anderen aber die angedeutete gesellschaftliche, vor allem zwischenmenschliche Komponente. Eine neue Kultur zeichnet sich ab und mit diesem überwiegend technischen Wandel eine mögliche Auseinandersetzung zwischen den verschiedenen

Generationen mit ihren unterschiedlichen Werten, Vorstellungen, Ansichten und nicht zuletzt Möglichkeiten und Kenntnissen.

Das kann also auch seine positiven Seiten haben, ja muss sie haben. Denn die Fähigkeiten und damit Stärken der einzelnen Generationen liegen ja meist in unterschiedlichen Bereichen und können sich deshalb gut ergänzen. Denn was im normalen Alltag fast schon die „geheime Regel“ ist (s. u.), kann auch im Betrieb sinnvoll, fruchtbar, erfolgreich sein. Gemeint ist das, was man unter dem neuen Begriff „Reverse Mentoring“ versteht, bei denen junge digital versierte Generation App-Mitarbeiter die älteren Top-Manager unterstützen, digitale Tools zu etablieren. Oder kurz: Was im Alltag die Enkel geduldig den Großeltern erklären, sollte, ja muss auch im Berufs-Alltag nutzbar sein.

Natürlich kann das herkömmliche (allzu starre?) hierarchische Strukturen ins Wanken bringen. Es kann aber auch ein zukunftssträchtiger Bestandteil einer neuen Leadership-Kultur werden, wie die Unternehmensberater empfehlen. Die Zukunft basiert also auf dem kommunikativen Miteinander der einzelnen Generationen, um den unaufhaltsamen Veränderungen durch die Digitalisierung möglichst viele positive Seiten abzuringen. Einfach wird es nicht, aber hoffentlich realisierbar.

## LITERATUR

Grundlage dieser Ausführungen ist neben aktuellen Informationen das Buch

*Reinhardt U., R. Popp: **Schöne neue Arbeitswelt? Was kommt, was bleibt, was geht.** Stiftung für Zukunftsfragen, Hamburg 2018*