

Dr. Claudia Binz Astrachan

# Generationen im Dialog: Gemeinsam stärker durch Vielfalt

Text: Dr. Claudia Binz Astrachan



Bild: Generiert durch KI



## Portrait

Dr. Claudia Binz Astrachan ist seit 2010 in der Forschung, Weiterbildung, und Beratung mehrgenerationaler Familienunternehmen aktiv.

In jeder Gesellschaft prägen unterschiedliche Generationen durch ihr Zusammenspiel das soziale, kulturelle und wirtschaftliche Gefüge. Jede Generation bringt ihre eigenen Werte, Erfahrungen und Perspektiven – sogar ihre eigene Sprache – ein, die durch die Zeit geprägt sind, in der sie aufgewachsen ist. Diese Unterschiede bergen Konfliktpotenzial: Wenn man permanent aneinander vorbeispricht und unausgesprochene Erwartungen zu Missverständnissen und Frustration führen, ist lösungsorientierte Kommunikation kaum mehr möglich.

Generationale Unterschiede können jedoch auch zu Synergien führen – aber nur dann, wenn sie bewusst adressiert und produktiv gestaltet werden. Der Austausch zwischen Generationen schafft die Möglichkeit, voneinander zu lernen und gemeinsam Herausforderungen zu meistern – sei es im Familienleben, in der Arbeitswelt oder im öffentlichen Raum. Entscheidend ist, wie gut es gelingt, Verständnis füreinander aufzubauen und eine Kultur des respektvollen Miteinanders zu fördern, in der die Stärken aller Generationen zum Tragen kommen. Der Schlüssel liegt in einer Unternehmenskultur, die Verstehen und Zusammenarbeit fördert.

## Werte als verbindendes Element

Gemeinsame Werte schaffen eine Basis, die generationale Unterschiede überbrückt. Allerdings werden Werte häufig unterschiedlich ausgedrückt in verschiedenen Generationen. Ein typisches Beispiel ist der Wert «Respekt»: Für die ältere Generation bedeutet Respekt oft die Anerkennung von Hierarchien und das Einhalten formeller Umgangsformen, wie das höfliche Siezen. Für die jüngere Generation zeigt sich Respekt eher im offenen Dialog, dem Umgang auf Augenhöhe und darin, ernst genommen zu werden – unabhängig von Alter oder Position. Obwohl beide Seiten denselben Wert vertreten, können unterschiedliche Perspektiven und Bedürfnisse zu Missverständnissen und Konflikten führen.

Ein weiteres Beispiel ist «Engagement». Für die ältere Generation bedeutet es, viele Stunden zu arbeiten und persönliche Opfer zu bringen, um das Unternehmen voranzubringen. Jüngere hingegen drücken Engagement durch Effizienz und den Wunsch nach kreativen Projekten aus. Während Ältere langes Verweilen im Büro als Einsatz werten, sehen Jüngere dies eher als ineffizient oder als fehlende Work-Life-Balance.

## Erwartungen explizit machen – und begründen

Unterschiedliche Werteverständnisse und Erwartungen können nur im Dialog ausgedrückt werden. Ein gemeinsames Verständnis entsteht, wenn Generationen besprechen, wie sie Werte verstehen und welche Verhaltensweisen sie damit verbinden. Entscheidend ist, dass Werte nicht abstrakt bleiben, sondern offen kommuniziert und im Alltag gelebt werden.

Verschiedene Generationen bringen oft unterschiedliche Erwartungen mit, was zu Spannungen führen kann. Ein Beispiel: Während die ältere Generation Entscheidungen oft allein trifft und dies als Ausdruck von Verantwortung versteht, legt die jüngere Generation Wert auf Transparenz und Mitsprache. Bleibt dieser Unterschied unausgesprochen, empfinden Ältere das Drängen auf Mitbestimmung als respektlos, während sich die Jüngeren ausgeschlossen fühlen.

Der Umgang mit Konflikten ist ein weiteres Beispiel: Ältere Generationen neigen dazu, Konflikte diskret zu lösen, um die Harmonie zu wahren. Jüngere bevorzugen offene Diskussionen, in denen unterschiedliche Standpunkte aktiv eingebracht werden. Ohne gemeinsames Verständnis darüber, welcher Ansatz wann angemessen ist, entstehen leicht Missverständnisse oder Frustrationen.

# Generationale Unterschiede bergen nicht nur Konfliktpotenzial, sondern auch Chancen für Synergien.

## Eine Kultur des Miteinanders fördern

Eine Unternehmenskultur, die das Miteinander stärkt, ist kein Selbstläufer – sie muss aktiv gestaltet werden. Es erfordert Führungskräfte, die als Vorbilder im Umgang mit Unterschieden agieren, unterschiedliche Meinungen begrüßen und Raum schaffen, dass diese frei geäußert werden können. Mitarbeitende mit Leitungsfunktion müssen offene oder unterschwellige Konflikte behutsam, aber direkt ansprechen. Hilfreich ist es, eine Feedback-Kultur zu etablieren, in welcher konstruktive Kritik als wertvoller Beitrag angesehen wird und nicht als persönlicher Angriff. Auch Formate, die den Austausch über Abteilungen hinweg fördern, etwa interdisziplinäre Projekte, stärken das gegenseitige Verständnis.

Der Dialog zwischen Generationen kann eine wertvolle Gelegenheit sein, voneinander zu lernen – wenn Unterschiede als Bereicherung wahrgenommen werden. Entscheidend ist, dass alle Beteiligten bereit sind, sich aufeinander einzulassen und die Vielfalt der Perspektiven zu schätzen. So entsteht eine zukunftsorientierte Kultur des Miteinanders, die Unterschiede nicht nur toleriert, sondern produktiv einbindet.



## Forschung und Praxis

Dr. Claudia Binz Astrachan leitet den Themenschwerpunkt Familienunternehmen an der Hochschule Luzern und die Governance-Abteilung von Generation6, einem Beratungsunternehmen für Familienunternehmen. Ihre praxisorientierte Forschung konzentriert sich auf die Themen Family Governance und Familiendynamik.