

# MITEINANDER STATT ÜBEREINANDER REDEN

## Die Vielfalt einer Familie in einen echten Dialog bringen

**Halten Sie einen kurzen Moment inne, bevor Sie weiterlesen, und reflektieren Sie die Überschrift für sich: Wie ist das in Ihrer Unternehmerfamilie? Reden Sie miteinander – oder eher übereinander?**

In Familien, und ganz besonders in Unternehmerfamilien, kommt es häufig vor, dass Themen nicht direkt miteinander besprochen werden. Stattdessen entstehen Nebendialoge: Man wendet sich an die vertraute Schwester, den Cousin oder den Ehepartner und überlegt gemeinsam, wie man „die anderen“ von der eigenen Sichtweise überzeugen könnte. Dieses Muster meine ich, wenn ich von übereinander reden spreche – man spricht nicht mit, sondern über andere hinweg. Im ungünstigen Fall entwickelt sich daraus ein verdecktes Gegeneinander, manchmal sogar ein Übereinander-Herziehen. Die Folge ist eine Atmosphäre von Misstrauen und Anspannung, die viele Familien als „schlechte Stimmung“ beschreiben, ohne sie genau benennen zu können. In meinen Coachings hat dieses Übereinander-Reden keinen Raum. Doch dazu später mehr.

### Susanne Dahncke

Die Autorin stammt selbst aus einer Unternehmerfamilie. Bereits vor dem Abitur wurde sie das erste Mal mit der Rolle der Unternehmensnachfolgerin konfrontiert. Während des Studiums verbrachte sie einen Großteil ihrer Zeit im Familienunternehmen, auch in leitender Funktion. Zwei Jahre nach dem Abschluss des Studiums entschied sie sich jedoch, das Unternehmen zu verlassen. Zu groß war die Diskrepanz zwischen ihren eigenen Zielen und den Erwartungen des familiären und unternehmerischen Umfelds. In ihren Ausbildungen zum Coach und zur systemischen Beraterin fand sie Antworten auf ihre Fragen und lernte, die Dynamiken zwischen Unternehmen und Familie zu begreifen. Seit vielen Jahren nutzt sie inzwischen ihre persönlichen Erfahrungen und ihr psychologisches, systemisches und unternehmerisches Wissen und begleitet Unternehmerkinder und Unternehmerfamilien im Generationswechsel. Sie coacht Nachfolger und Geschwisterteams und leitet Familienworkshops. Sie ist Autorin, Podcasterin (Family Business Time) und Mitbegründerin des Family Business Circles und leitet Peergroups für Unternehmensnachfolgende.



### Dialogfähigkeit als Kernkompetenz

Eine offene, konstruktive Kommunikation ist der zentrale Erfolgsfaktor für die nachhaltige Entwicklung von Familienunternehmen. Unternehmerfamilien vereinen unterschiedliche Rollen, Generationen, Perspektiven und Interessen. Genau darin liegt ihre Stärke: Vielfalt ermöglicht Innovation, Weitblick und tragfähige Entscheidungen. Wird diese Vielfalt jedoch nicht in einen echten Dialog gebracht, entsteht schnell der Nährboden für Konflikte. Dialogfähigkeit bedeutet daher weit mehr als „gut miteinander auszukommen“. Sie ist die Fähigkeit, unterschiedliche Sichtweisen miteinander in Beziehung zu setzen, Missverständnisse frühzeitig zu klären und gemeinsame Ziele bewusst auszuhandeln.

Ein konstruktiver Dialog erfordert die Bereitschaft zuzuhören, andere Meinungen anzuerkennen und sich auf Augenhöhe zu begegnen. Es geht nicht darum, Recht zu behalten, sondern gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die für alle Beteiligten akzeptabel sind. Diese Haltung stärkt nicht nur das Vertrauen innerhalb der Unternehmerfamilie, sondern wirkt auch nach außen: auf Mitarbeitende, Führungskräfte und Geschäftspartner. Nicht zuletzt ist Dialogkompetenz ein entscheidender Faktor für gelingende Nachfolgeprozesse. Eine Nachfolge lebt vom offenen Austausch – über Erwartungen, Ängste, Rollen und Verantwortung.

### Ein gemeinsames Entwicklungsziel

Dialogfähigkeit ist für die meisten Familien kein Selbstläufer. Sie muss gelernt und bewusst entwickelt werden. Häufig ist es die Next Gen, die neue Kommunikationsprinzipien einbringt, deren Anwendung den Senioren zunächst erklärmungsbedürftig scheint. Nachhaltige Veränderung entsteht jedoch weniger durch Einsicht als durch gemeinsames Erleben. Hilfreich für das gemeinsame Erleben ist ein geschützter Raum, in dem generationsübergreifender Dialog möglich wird – jenseits von Tagesgeschäft und familiären Routinen. Ein Raum, in dem auch Themen Platz haben, die sonst vermieden werden. Hier kann die Familie üben, Unterschiede auszuhalten, schwierige Fragen anzusprechen und Konflikte konstruktiv zu bearbeiten. Ein solcher Dialograum ermöglicht es, sich teilweise neu kennenzulernen, andere Seiten im Gegenüber wahrzunehmen und Unterschiede nicht als Bedrohung, sondern als Entwicklungsimpuls zu nutzen.

Dabei sind drei Prinzipien zentral:

- Beteiligung: Alle Familienmitglieder müssen die Möglichkeit haben, sich einzubringen. Jede Perspektive zählt, niemand wird ausgeschlossen.
- Freiwilligkeit: Dialog lässt sich nicht erzwingen. Beteiligung sollte auf innerer Bereitschaft beruhen und nicht auf Pflichtgefühl.
- Wertschätzung: Alle Stimmen haben den gleichen Wert – unabhängig von Alter, Rolle oder Unternehmensanteil.

### Wie Dialogfähigkeit erlernt werden kann

Diese Kompetenz entwickelt sich auf zwei Ebenen: beim Sprechen und beim Zuhören. Beim Sprechen geht es darum, Gedanken, Anliegen und Perspektiven so zu formulieren, dass sie für andere nachvollziehbar und anschlussfähig sind. Das setzt Reflexionsfähigkeit voraus: Wissen, was man sagen möchte und warum. Ein dialogfähiger Beitrag knüpft an das Gesagte anderer an, statt es zu übergehen oder zu entwerten.

Beim Zuhören geht es um echte Präsenz. Aktives Zuhören bedeutet, mit der Aufmerksamkeit zunächst ganz beim Gegenüber zu sein. Nachfragen, Zusammenhänge klären, Unklares benennen. Erst wenn Verstehen stattgefunden hat, entsteht Raum für die eigene Position.

Dabei gilt stets: Man kann nicht nicht kommunizieren. Auch Schweigen oder Wegsehen senden Botschaften. Ein nicht beantworteter Vorwurf, ein Blick auf die Uhr, ein Seufzen – all das wirkt. Ohne Dialogkompetenz entstehen daraus schnell Missverständnisse: Schweigen wird als Zustimmung interpretiert, Wegsehen als Desinteresse. Mit wachsender Dialogfähigkeit lernen Familien, in solchen Momenten innezuhalten und nachzufragen, statt zu interpretieren.

### Family Business Coaching als Lernumfeld

Ein ideales Lernumfeld, um als Unternehmerfamilie Dialogkompetenz zu entwickeln, bieten Familien-Workshops. Hier entsteht ein geschützter Raum, in dem Kommunikation bewusst gestaltet wird. Ein wesentliches Prinzip dabei ist: Übereinander reden hat keinen Platz. Nicht, weil es verboten wäre, sondern weil es im Coaching schlicht nicht funktioniert. Themen, Spannungen

#### Buchtipp

Die Thematik rund um die Dialogkompetenz in Unternehmerfamilien erläutert die Expertin Susanne Dahncke ausführlicher in ihrem neuen Buch „Zu Ihrer Familie gehört ein Unternehmen?“, das sie zusammen mit der Beraterin Carola Jungwirth veröffentlicht hat.

ISBN 978-3-8192-5617-2;

E-Book: EAN 9783819271885



## EIN MINI-TOOL FÜR DIE PRAXIS

**Beispiel-Thema: Welche Erwartungen hat jeder an das Zusammenwirken anlässlich des anstehenden Neujahrs-empfangs?**

**Ziel:** Die unterschiedlichen Perspektiven einholen und verstehen, um anschließend einen gemeinsamen Ansatz zu entwickeln.  
**Basis-Regel:** Jeder spricht nur für sich in Ich-Botschaften.

**Ablauf:** Jeder schildert seine Perspektive, Gefühle und Ideen zum Thema, ohne unterbrochen zu werden. Im Anschluss stellen die anderen offene Nachfragen, um besser zu verstehen. In etwa: Was ist dir daran besonders wichtig? Wie meinst du das genau? Wie erklärst du dir das? Was wäre für dich ein gutes Ergebnis? Erst nachdem alle gehört wurden, beginnt das Gespräch über die verschiedenen Ideen und Lösungen, persönliche Sichtweisen werden in einen gemeinsamen Ansatz übertragen.

**Abschluss:** Jeder reflektiert kurz, wie es war, auf diese Weise entschleunigt zu kommunizieren.

und Bewertungen, die sonst im Nebendialog zirkulieren, werden eingeladen, direkt adressiert zu werden – respektvoll, klar und auf Augenhöhe. Wer spricht, spricht für sich. Wer zuhört, hört zu, um zu verstehen. So lernen Familien, Verantwortung für ihre eigenen Gedanken, Gefühle und Anliegen zu übernehmen, statt Allianzen im Hintergrund zu bilden. Missverständnisse können geklärt werden, bevor sie sich verfestigen. Mehr noch: Unterschiede werden sichtbar und können konstruktiv genutzt werden. Dialogprinzipien werden im Coaching nicht theoretisch erklärt, sondern praktisch erlebt und eingeübt. Die Familie erfährt, wie sich ein Miteinander anfühlt, in dem Klarheit, Wertschätzung und Verbindlichkeit gleichzeitig möglich sind. Eine Fähigkeit, die darüber hinaus weit in den familiären und unternehmerischen Alltag wirkt.

Dialogkompetenz entsteht nicht über Nacht, sie wächst durch wiederholte Erfahrung und damit die Gewissheit, als Familie auch Schwieriges gemeinsam tragen zu können. Genau darin liegt ihre Kraft für Unternehmerfamilien. ■

[www.susanne-dahncke.de](http://www.susanne-dahncke.de)

SUSANNE DAHNCKE