



Den Dialog in die Hand nehmen

Hand aufs Herz: Haben Sie sich schon gefragt, was neben klaren Stellen- und Prozessbeschreibungen hilfreich wäre, um einerseits eine höhere Identifikation der Mitarbeitenden zu erzielen und andererseits kreative und kooperative Interaktion im Team zu erreichen? Die Antwort liegt wortwörtlich auf und in Ihrer Hand: create – ask – listen – reflect – feedback. Fünf Empfehlungen für einen entwicklungsorientierten Dialog im Team.

■ Von Angela Taverna, Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin bso



Im Arbeitskontext zu kommunizieren heisst üblicherweise, sich auf das Wesentliche zu beschränken. Informationen, Anweisungen und Rückmeldungen werden in einen fast schon technisch-mechanisch anmutenden Rahmen gepackt, damit nach- oder vorgelegte Stellen ihre Arbeit aufnehmen oder weiterführen können. Im Kontext stehende, genauso wichtige Gedanken gehen verloren, oder es wird ihnen zu wenig Beachtung geschenkt. Es entstehen Lücken in der Kommunikation, die entweder zu Fehlern oder zu Konflikten führen. Wandeln Sie die Alltagskommunikation in einen **entwicklungsorientierten Dialog** in fünf einfachen Schritten: create – ask – listen – reflect – feedback.

1. Raum schaffen – create

Dialoge entstehen, wenn Mitarbeitende gemeinsam etwas teilen: Gedanken, Ziele, Fragen oder Themen. Der erste Schritt für eine Zusammenkunft besteht darin, Raum dafür zu schaffen – sei es physisch wie auch zeitlich. Erst wenn Orte und Zeitfenster für die Begegnung geschaffen sind, ist ein Zusammenkommen möglich. Wichtiger als die Dauer solcher Gesprächsrunden ist die Regelmässigkeit. Seien es bilaterale Gespräche oder Sitzungen im Team, mit oder ohne strukturierter Agenda, formellen oder informellen Charakters. Kreative Gespräche entstehen, wenn die Beteiligten gehört werden und jeder Gedanke willkommen ist.

*«Zusammenkunft
ist ein Anfang.
Zusammenhalt
ist ein Fortschritt.
Zusammenarbeit
ist ein Erfolg.»*

Henry Ford

2. Offene und öffnende Fragen stellen – ask

Fragen sind der Motor im Dialog. Sie ermöglichen den Gedanken- und Redefluss der Gesprächspartner, sofern sie offen und öffnend gestellt wurden. Fragen mit «Wie», «Wann», «Was», «Wer» usw. wirken anregend und begünstigen die kreative Suche nach Antworten und Lösungen. Offene und öffnende Fragen fördern die Meinungsbildung, unterstützen den Denkprozess und lassen die Gesprächspartner erfahren, was sich zwischen den Zeilen in der Arbeit abspielt. Offene Fragen zeigen aufrichtiges Interesse am Gegenüber und den Wunsch nach einem Dialog auf Augenhöhe.

3. Aufmerksam und aktiv zuhören – listen

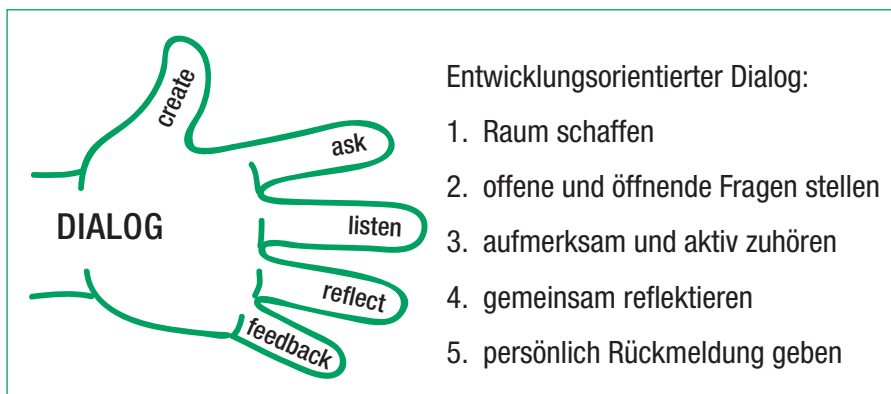
Aktives Zuhören hat verschiedene Aspekte. Zuvorderst steht das Sichzurücknehmen, um dem Redner und seinen Gedanken genügend Raum zu lassen. Der Zuhörende erfährt durch aufmerksames Hinhören, was das Gegenüber denkt, welche Ideen, Ziele und Absichten ihn bewegen. Mit Nachfragen und Zusammenfassen des Gehörten werden Wahrheiten gemeinsam abgeglichen. Auch hier fördert eine erkundende Haltung eine kreative Suche nach Antworten und Lösungen.

*«Zu fragen bin ich da,
nicht zu antworten.»*

Henrik Ibsen

4. Gemeinsam reflektieren – reflect

Schaut ein Team auf ein Projekt oder einen durchlaufenen Prozess zurück, erfährt es, was gut gelaufen ist, was hätte besser gemacht werden können, und schafft auf diese Weise ein gemeinsames Verständnis für Verbesserungen und/oder Veränderungen im Ablauf für



ein neues Vorhaben. Mit der gemeinsamen Reflexion erhöhen die Teammitglieder die persönliche Identifikation mit ihrer Rolle, ihrem Beitrag und ihrem Potenzial. Künftige Ziele lassen sich besser installieren, da der Nutzen in der vorangegangenen Reflexion aufgezeigt wird. Ressourcen, Kompetenzen und Potenziale werden rascher erkannt und entwickelt.

5. Persönlich Rückmeldung geben – feedback

Persönliches Feedback zu geben, ist eine einfache und persönliche Art, das Eigenbild mit dem Fremdbild abzugleichen und Potenziale zu finden und zu entwickeln. Wird nach einem

konkreten Feedback gefragt, also nach einem bestimmten Punkt oder Verhalten, so kann der oder die Betroffene sich selber in seiner oder ihrer Entwicklung reflektieren. Regelmässiges Feedback, sei es mit den gleichen oder wechselnden Gesprächspartnern, erweitert den Horizont und die Sicht auf sich selber.

Vor allem auch kritische Rückmeldungen sind willkommene Gelegenheiten, sich in Ernsthaftigkeit und Respekt zu üben: Was ist das Gute an der kritischen Rückmeldung? Was an dieser Ansicht lässt mich weiterkommen? Was kann ich daraus lernen? Was lasse ich ruhen?

Feedback geben und Feedback empfangen sind Übungsfelder in vielerlei Hinsicht: gegenseitiges Ergänzen von verschiedenen Sichtweisen, Ermitteln von Gleichheiten und Unterschieden, Abgleichen von persönlichen Wahrnehmungen u.Ä.

Etablieren Sie den **entwicklungsorientierten Dialog** in fünf handlichen Schritten. Schaffen Sie Räume für den Dialog. Stellen Sie einander offene und öffnende Fragen. Hören Sie aufmerksam und aktiv zu. Reflektieren Sie gemeinsam Arbeitsschritte, Abläufe oder Prozesse. Geben Sie auf persönlicher Ebene Feedback und Rückmeldungen. Innert kurzer Zeit werden Sie eine neue Art der Zusammenarbeit erkennen, die mehr Potenzial und Kreativität zulässt.

AUTORIN



Angela Taverna, Supervisorin, Coach und Organisationsberaterin bso und Erwachsenenbilderin dipl. HF bei Caleidoscoop GmbH, begleitet Organisationen, Führungs- und Lehrkräfte in der Entwicklung und Reflexion und konzipiert Organisations- und Didaktikdesigns.

ÜBER DEN HERAUSGEBER



Dr. oec. Peter Barmettler ist CFO der Stiftung Szondi-Institut in Zürich sowie Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaft und Finanzmanagement an der ETH Zürich.

Er engagiert sich als Lehrgangsteiter, Dozent und Prüfungsexperte an Höheren Fachschulen (HFw und NDS HF) und im Rahmen Höherer Fachprüfungen, z.B. im Lehrgang zum dipl. Wirtschaftsprüfer.

Sein Fachgebiet umfasst die Rechnungslegung nach OR, Swiss GAAP FER und IFRS, die finanzielle Steuerung von Non-Profit-Organisationen, Finanzcontrolling, Unternehmensbewertung, integrierte Berichterstattung und Corporate Governance Reporting.

SEMINARTIPP

Nehmen Sie den Dialog mit unseren Kommunikationsseminaren selber in die Hand



- **Authentisch und wertschätzend kommunizieren**
Wie Sie Ihr Gegenüber motivieren und inspirieren
Mittwoch, 8. Mai 2019 | Mittwoch, 6. November 2019
- **Das Mitarbeitergespräch**
Wirksam führen durch professionelle Kommunikation
Dienstag, 26. März 2019 | Donnerstag, 19. September 2019 | Dienstag, 26. November 2019
- **Professionelle Gesprächsführung für Führungskräfte**
Herausfordernde Gespräche lösungsorientiert führen
Dienstag, 18. Juni 2019 | Mittwoch, 20. November 2019
- **Mit typengerechter Kommunikation überzeugen**
Verstehen, argumentieren und überzeugen
Donnerstag, 28. März 2019 | Donnerstag, 24. Oktober 2019
- **Schwierige Gespräche erfolgreich führen**
Kommunikationsmodelle, Tipps, Tricks und Hilfsmittel
Dienstag, 5. März 2019 | Donnerstag, 26. September 2019

Mehr Infos und alle Termine unter: www.praxisseminare.ch

Impressum

Verlag WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
CH-8048 Zürich
www.weka.ch

Herausgeber Dr. oec. Peter Barmettler
Redaktion Sabine Bernhard

Korrektorat/ Lektorat Margit Bachfischer M.A., Bobingen
margit.bachfischer@web.de
Publikation 10 x jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr, Preise exkl. MWST und Versandkosten.
Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG
Alle übrigen Bilder: www.istockphoto.com
Bestell-Nr. NL9120

© WEKA Business Media AG, Zürich, 2019

Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.