



www.sgo.ch



**SGO**

Schweizerische  
Gesellschaft für Organisation  
und Management

### **Der Dialog als Schmiermittel des Transfers**

Wirtschaftsforum Kalaidos  
29. November 2010

Dr. Markus Sulzberger



www.sgo.ch

## **Der Dialog als Schmiermittel des Transfers**

### **Agenda:**

1. Einleitung
2. Verändertes Umfeld – verstärkter Dialog unverzichtbar
3. Drei Themenbereiche
  - Der informelle Dialog in Organisationen
  - Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis
  - Networking
4. Fazit
5. Value Proposition der SGO

## Wer ist die SGO

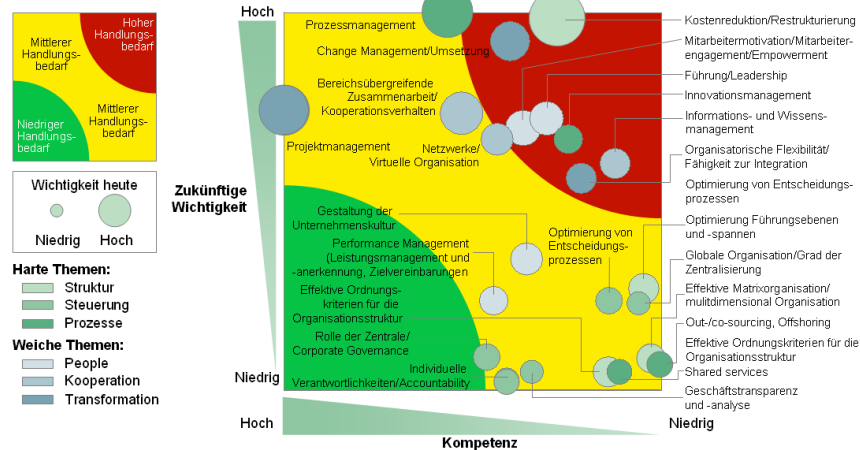
- Die SGO wurde 1967 gegründet
- Die SGO hat in der Schweiz 2'200 Mitglieder
- Die SGO betreibt nationale und internationale Netzwerke in Organisation, Management und Leadership
- Die SGO ist Mitherausgeber der zfo, betreibt das org-portal und publiziert mittels eigener Schriftenreihen (uniscope ua.)
- Die SGO ist eine Community, mit fachbezogenen Praxisgruppen
- Die SGO fördert Aus- und Weiterbildung und führt Veranstaltungen durch
- Die SGO ist Träger für die eidg. Organisatorenprüfungen und ist verantwortlich für verschiedene internationale Zertifizierungen in Europa

## Verändertes Umfeld – verstärkter Dialog ist unverzichtbar

- Prämissen
- Potenzial und Capabilities der Mitarbeitenden
- Spezialisierung
- Social Networks
- Organisation 2015

## Bedeutung der Themengebiete

### Handlungsbedarf bei Organisationsthemen

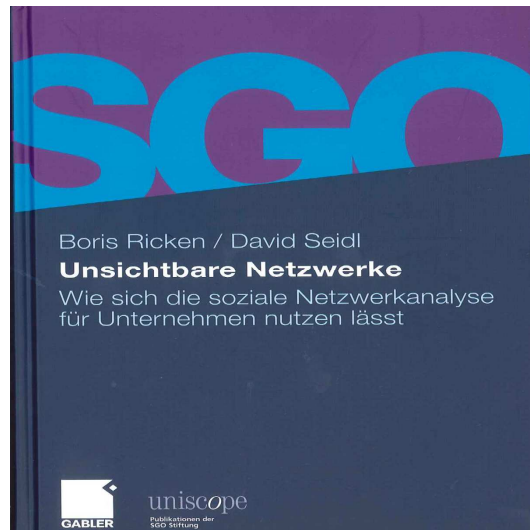


## Der informelle Dialog in Organisationen

Zitat von Krackhardt und Hanson:

„Wenn die formale Organisation das Knochengestüt eines Unternehmens ist, so ist die informelle Organisation sein zentrales Nervensystem, das die Prozesse kollektiven Denkens, Handelns und Reagierens in seinen verschiedenen Geschäftseinheiten antreibt.“

## Unsichtbare Netzwerke



## Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis

- Quantifizierung
- A Journal Hysterie
- Interessenskonflikte
- Was können wir tun:
  - Dialog erzwingen
  - Corporate Volunteering
  - A Journal Abfallmechanismus
  - Wirtschaftsforen, wie Kalaidos

## Networking

- Life Domain Balance
- Sich selbst führen
- Jetzt nicht: nie mehr
- SGO Communities of Practice
- SGO 62

## Dialog – Dialogisieren

Dialog nach **David Bohm** (1917–1992),  
Quantenphysiker



1. Zuhören
2. Respektieren
3. Artikulieren – authentisches an- und aussprechen
4. Suspendieren – Gefühle aufnehmen ohne Bewertung
5. Partizipieren – an etwas Großem teilhaben
6. Das Denken beobachten

## Dialog – Dialogisieren

Dialog nach David Bohm (1917–1992),  
Quantenphysiker



### 1. Zuhören

Ich muss zuerst mir selber zuhören, bevor ich anderen zuhören kann: welche inneren Bewegungen, Gedanken und Bewertungen entstehen in mir, wenn ich zuhöre?

Wenn ein anderer erst 2 Sätze gesagt hat, fangen wir an, innerlich zu argumentieren, eine Entgegnung vorzubereiten, zuzustimmen oder abzulehnen, zu bewerten. Wenn ich diese Bewegungen wahrnehme, wird es möglich, diese automatischen inneren Reaktionen etwas beiseitezustellen, um das, was ich höre, wirklich bei mir ankommen zu lassen. Das ist dann wirkliches zuhören: nämlich dem anderen statt mir selber.

*Kalbermatten*

## Dialog – Dialogisieren

Dialog nach David Bohm (1917–1992),  
Quantenphysiker



### 2. Respektieren

Respektieren bedeutet, auf Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung und Kritik zu verzichten. Alle dürfen so sein, wie sie sind. Jede Idee, jede Meinung ist genauso richtig und legitim wie meine eigenen Ideen.

*Kalbermatten*

## Dialog – Dialogisieren

Dialog nach David Bohm (1917–1992),  
Quantenphysiker



### 3. Artikulieren

Artikulieren heisst, die eigene, authentische Sprache finden und seine eigene Wahrheit aussprechen. Wir versuchen im Dialog, von dem zu sprechen, was uns wirklich bewegt. Intellektuelle Höhenflüge, abstrakte Abhandlungen und Selbst-darstellungen führen nicht weiter.

*Kalbermatten*

## Dialog – Dialogisieren

Dialog nach David Bohm (1917–1992),  
Quantenphysiker



### 4. Suspendieren

Suspendieren bedeutet, die eigene Meinung weder zu unterdrücken noch stur dafür zu plädieren, sondern auf eine Weise vorzutragen, die es einem selbst und anderen ermöglicht, sie wahrzunehmen und zu begreifen. Suspendieren heisst, auftauchende Gedanken und Gefühle zur Kenntnis zu nehmen und zu beobachten, ohne zwangsläufig danach handeln zu müssen.

*Isaacs*

## Dialog – Dialogisieren

Dialog nach David Bohm (1917–1992),  
Quantenphysiker



### 5. Partizipieren

Wenn ich wirklich zuhöre, kann ich teilhaben an etwas Grösserem, ich kann teilhaben am Wesen meiner Gesprächspartnerin, meines Gesprächspartners, und wir können in einen gemeinsamen, erfrischenden Fluss von Austausch eintreten, der im Moment entsteht und nicht aus der Erinnerung erzeugt ist.

*Kalbermatten*

## Dialog – Dialogisieren

Dialog nach David Bohm (1917–1992),  
Quantenphysiker

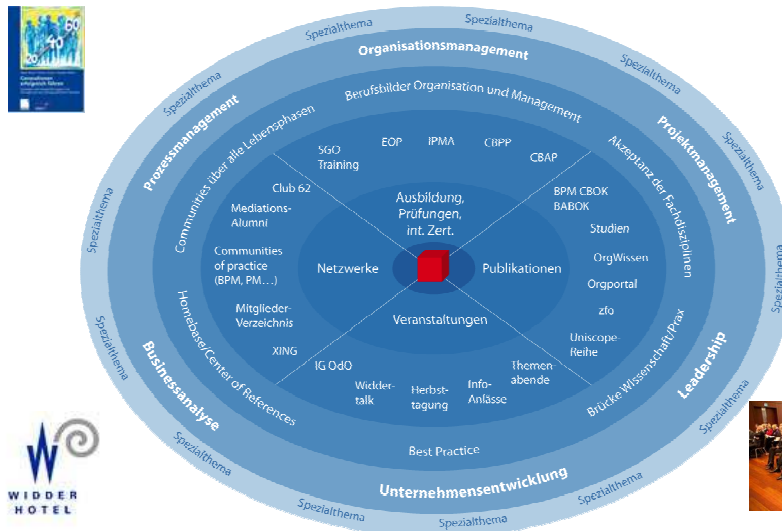


### 6. Denken beobachten

Das Denken beobachten bedeutet, zu lernen, dass es keine 'objektive' äussere Realität gibt, sondern dass wir die 'Realität' immer aus unseren eigenen inneren Annahmen, Ideen, Haltungen, Wertungen, Urteilen und Vorstellungen heraus wahrnehmen. Wir erzeugen innerlich mit unserem Denken Ideen, Vorstellungen, und dann sagt das Denken, es habe gar nichts gemacht, sondern es nehme nur wahr, was ist. Mit der Zeit erkennen wir, wie das Denken funktioniert, wir reali-sieren, dass wir mit unseren Gedanken 'Realitäten' erzeugen. Und wir gewinnen mehr Distanz zu unseren 'Sicherheiten' und Überzeugungen. Und es wird möglich, das Denken kreativer zu nutzen.

*Kalbermatten*

## SGO Value Proposition



## Besten Dank

### Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt:

SGO Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management  
 Dr. Markus Sulzberger  
 Flughafenstrasse 50  
 CH-8152 Glattbrugg  
 +41 (0)44 809 11 55  
 markus.sulzberger@sgo.ch