

Gerhard Fatzer, Anne Fanenbruck (Hg.)
Organisationsentwicklung als Kunst

Therapie & Beratung

Gerhard Fatzer, Anne Fanenbruck (Hg.)

Organisationsentwicklung als Kunst

**Veränderung durch Dialog und vorurteilslose
Führung. Hommage an Edgar H. Schein**

Mit Beiträgen von Sylvia Böcker, Ana Campos,
Hans Peter Erni, Anne Fanenbruck, Gerhard Fatzer,
Margret Fischer, Michael Giesecke, Peter A. Gloor,
Barbara Kellermann, Tibor Koromzay, Ivana Leiseder,
Matthias Ohler, Kornelia Rappe-Giesecke,
Michael Rautenberg, Claus Otto Scharmer, Edgar H. Schein,
Peter Schein, Daniel C. Schmid, Sabina Schoefer
und Johannes Terhalle

Psychosozial-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Originalausgabe

© 2024 Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG, Gießen

info@psychosozial-verlag.de

www.psychosozial-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form

(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)

ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert

oder unter Verwendung elektronischer Systeme

verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Claudine Fessler, *Towards the horizon*, 2004

Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

ISBN 978-3-8379-3303-1 (Print)

ISBN 978-3-8379-6211-6 (E-Book-PDF)

Inhalt

Einstimmung

Organisationsentwicklung als Kunst 13

Gerhard Fatzer

Lieber Ed, wie geht das – die Zeit einfangen? 23

Oder: Leben ist das, was passiert, während du eifrig dabei bist,
andere Pläne zu machen

Sylvia Böcker & Sabina Schoefer

Classics and News

Vorurteilslose Führung und Kulturentwicklung 33

Das Lebenswerk von Ed Schein

Gerhard Fatzer & Anne Fanenbruck

Bad Hand-off! 45

Are We Failing to Understand the Dynamics
of *Simultaneous* Interdependence?

Peter A. Schein & Edgar H. Schein

Die Rolle der Kunst und des Künstlers 51

Edgar H. Schein

| | |
|---|----|
| »Lasst uns einander kennenlernen!« | 57 |
| <i>Im Gespräch mit Ed Schein</i> | |

| | |
|--------------------------|----|
| Bad Followership | 71 |
| <i>Barbara Kellerman</i> | |

| | |
|--|----|
| In Memory of Ed Schein | 81 |
| From Accessing Your Ignorance to Accessing Your Love | |
| <i>Otto Scharmer</i> | |

Arts

| | |
|---|----|
| »It Don't Mean a Thing (if it Ain't got that Swing)!« | 93 |
| Eine Kurzanleitung zur Gestaltung des »Organizational Groove« | |
| <i>Daniel C. Schmid & Peter A. Gloor</i> | |

| | |
|---|-----|
| Können Organisationen meditieren? | 111 |
| Die Kunst der Systemkultivierung in Beratung und Management | |
| <i>Michael Rautenberg</i> | |

| | |
|--|-----|
| Alpha und Omega – und vieles dazwischen | 135 |
| Wie sich Organisationen entwickeln und wie Beratung helfen kann | |
| <i>Tibor Koromzay</i> | |

| | |
|---|-----|
| The Road Not Taken | 151 |
| Überwindung von Rationalität und Konformität als Voraussetzung für echten Wandel | |
| <i>Ana Campos & Ivana Leiseder</i> | |

| | |
|--|-----|
| Die neue Rolle von CEOs als oberste Kulturgestalter | 165 |
| Was kann Top-Management von der weltberühmten Wieskirche lernen und wie kann das Recruiting die Unternehmenstransformation unterstützen? | |
| <i>Johannes Terhalle</i> | |

| | |
|--|-----|
| Musik als konzeptuelle Ausgangslage in der Beratung | 177 |
| Ein Erkunden von Eigenschaften und Möglichkeiten | |
| <i>Hans Peter Erni</i> | |

Basics and Now

| | |
|---|-----|
| Die Vorphase der Beratung – Beyond Systems | 199 |
| <i>Kornelia Rappe-Giesecke</i> | |
| Systems in the Wake of Practice | 225 |
| Praxis, Praktiken und Praxissysteme | |
| <i>Michael Giesecke</i> | |
| analog, digital, anatal? | 253 |
| Ein poetosophischer Essay | |
| <i>Matthias Ohler</i> | |
| Führung der Zukunft | 281 |
| Was bedeutet das für Business-Coaching? | |
| <i>Margret Fischer & Gerhard Fatzer</i> | |
| Ed Schein und sein Lebenswerk | 291 |
| Ein Ausblick | |
| <i>Gerhard Fatzer & Anne Fanenbruck</i> | |
| Forward Thinking on Little Notes | 299 |
| Edgar H. Schein Hints at the Future of OD | |
| <i>Peter A. Schein</i> | |

»L'imagination au pouvoir«

Anarchistisches Zitat, Eric Losfeld, Mai 1968

»A rose is a rose is a rose«

Gertrude Stein, 1913

Einstimmung

Organisationsentwicklung als Kunst

Gerhard Fatzer

Dieser Themenband war ursprünglich angedacht als Jubiläumsband für TRIAS und hatte den Titel »TRIAS – 30 Jahre innovative und professionelle Organisationsentwicklung – Evergreens und Updates«.

Im Laufe der längeren Entstehung erreichte uns, via Mail von Peter Schein, die traurige Nachricht vom unerwarteten Hinschied unseres langjährigen Mentors und lebenslangen Kooperationspartners Edgar H. Schein.

Ich entschied mich dann, diesen Themenband herauszugeben und ihn dem unermesslichen Lebenswerk von Ed und Peter Schein zu widmen. Er enthält auch den letzten für uns geschriebenen Artikel von Ed und Peter Schein »Bad Hand-off!« über die Dynamik von Teams. Sie beschreiben am Beispiel eines Staffellaufs in der Leichtathletik, dass nicht nur die Leistung des Einzelnen zählt, sondern die »Übergabe des Stabs«. Wenn der Läufer hier eine »bad hand« hat, dann wird das Resultat schlecht. Zudem existiert nur ein genau umschriebenes Zeitfenster, in dem die Geschwindigkeiten aufeinander abgestimmt werden. Das Beispiel der Zusammenarbeit zwischen Ed und Peter Schein, die 2017 mit der Gründung des gemeinsamen OCLI-Instituts begann (Organizational Culture and Leadership Institute), kulminierte in der gemeinsamen Publikation der Titel *Humble Inquiry*, *Humble Consulting* und *Humble Leadership*, drei zentralen Büchern in Eds Alterswerk. Zudem arbeiteten Ed und Peter jeden Tag, diszipliniert wie ehemals die berühmten Schriftsteller Thomas Mann und Max Frisch, an der vollständigen Überarbeitung der Klassiker *Corporate Culture* und *Culture Survival* und zuletzt, zusammen mit John Van Maanen, *Career Anchors*.

Ed und Peter stellten auch fest, dass sich mit TRIAS eine nachhaltige Kooperation gebildet hat. Wir haben alle Titel in der Buchreihe EHP O

ganist und Zivilstandsbeamter in Rechthalten, der 1974 im hohen Alter von 87 Jahren starb, hochangesehen und verehrt, hatte seine älteste Tochter gezwungen, alle unehelichen Buben in Antonius-Häusern der katholischen Kirche zur Welt zu bringen, hatte seine eigene Tochter, und auch die Ehefrau, seelisch schlecht behandelt. Ich lernte entsprechend die Verwandtschaft 1974 das erste Mal kennen und traf meinen älteren Halbbruder Claude Zbinden, der heute auch in der Klinik in Marsans lebt. Den jüngeren Halbbruder Hans Peter Huber lernte ich 2015 an seinem 60. Geburtstag kennen, er ist ein bekannter Musiker, der auch adoptiert wurde, so wie ich. Er sprüht vor Energie und hat mit seiner Ehefrau drei wunderschöne Töchter.

Wir widmen dieses Buch der Hedwige, die durch uns weiterlebt. Wir grüßten sie vor einiger Zeit von Marsans aus, mit Blick in die Berge.

Und nun, viel Vergnügen beim Lesen, lassen Sie sich inspirieren. Natürlich sind wir gespannt auf Ihr Feedback und den Dialog.

Zum Aufbau des Buches:

Classics and News

Dieser zweite Teil enthält zuerst einen Überblicksartikel von Gerhard Fatzer und Anne Fanenbruck zum Lebenswerk von Ed Schein.

Im Artikel von Ed und Peter Schein »Bad Hand-off«, dem letzten Originalartikel von Ed Schein, exklusiv für diesen Band geschrieben und durch Peter Schein ergänzt, wird die Stabübergabe im Staffellauf der Leichtathletik als Bild dafür genommen, wie ein Team optimal funktioniert und operiert. Darauf folgt der Klassiker von Ed Schein »Zur Rolle der Kunst und des Künstlers«, in dem beschrieben wird, dass Beratung und Führung nicht nur eine Wissenschaft, eine Philosophie, sondern auch eine Kunst, ein Handwerk darstellen.

Danach folgt das bekannte Interview mit Ed Schein, das das Beratungsunternehmen Egon Zehnder in Kalifornien geführt hat. Es stellt in seiner Einfachheit, Eleganz und Bescheidenheit die Tiefe der Vorurteilsfreien Führung dar.

Eine weitere langjährige Kooperationspartnerin von uns, die herausragende Führungsexpertin Barbara Kellerman von der Harvard Kennedy School stellt in einem weiteren Exklusivbeitrag ihre Überlegungen zu

»Bad Followership« am Beispiel von Kamala Harris dar. Sie hatte 2004 mit ihrem revolutionären Bestseller *Bad Leadership* am Beispiel von Politikern die Schattenseiten der Führung dargestellt. 2009 war sie Keynote-Speakerin auf der Trias Konferenz zu diesem Thema. Sie hat in ihrer Forschung den Zusammenhang zwischen »Leaders« und »Followers« dargestellt und auch spannende Klassiker über weibliche Führung publiziert. Sie gehört zu den wichtigsten Führungsexpertinnen weltweit.

In einem weiteren Originalbeitrag schreibt unser langjähriger Kollege Otto Scharmer »In memory of Ed Schein« über Eds Lebenswerk und seine grundlegende Bedeutung als geistigem Vater der Theorie U. Es freut uns, dass Otto diesen klaren Bezug der beiden Ansätze hervorhebt. Ed Scheins Werk bringt die Grundlagen der Organisationsentwicklung hervor, Theorie U ist ein sehr kreativ daraus entwickelter bedeutender Zweig, der diese Grundlagen mit anthroposophischen Ansätzen kombiniert. Otto Scharmer hatte in einem Interview, das wir mit ihm zu den Grundlagen von Peter Senges Werk geführt haben, betont, dass seiner Meinung nach die »Theorie U« die sechste Disziplin darstelle.

Arts

Im dritten Teil sind die Künste expliziter Bestandteil der Beiträge. Der erste Artikel von Daniel C. Schmid, unserem Mitherausgeber von *Kunst der Veränderung* und Mitherausgeber dieses Bandes, beschreibt gemeinsam mit Peter A. Gloor unter dem Titel eines Jazzklassikers den »Groove der Organisation«. Daniel C. Schmid hat dazu explizit in Keynotes auch Ausschnitte von Jazztunes gezeigt, und er lädt die Teilnehmer, Führungskräfte, ein, den »Groove der Organisation« zu bestimmen und darüber in einen Dialog zu treten.

Im nächsten Beitrag zeigt Michael Rautenberg in der Frage »Können Organisationen meditieren«, wie Dialog, systemische Sichtweisen und Zen ineinander verwoben werden können. Unser Alumni Tibor Koromzay macht in »Alpha und Omega – und vieles dazwischen« deutlich, wie Gestalt, systemische Organisationsentwicklung und Ed Schein zusammen gesehen werden können. Die beiden Beiträge korrespondieren sehr schön.

Der nächste Beitrag von Johannes Teerhalle, »Die neue Rolle von CEOs als oberste Kulturgestalter« nimmt die Ansätze von Ed Schein zu Kultur und stellt dar, wie der CEO als oberster Kulturverantwortlicher ge-

sehen werden kann. Kultur ist in diesem Sinne nicht das Thema nur einer HR-Abteilung, sondern sollte mit einem Commitment von oberster Stelle durchgeführt werden. Nur wenn alle Teile einer Organisation sich in einen solchen Prozess hineinbegeben, gibt es eine Chance auf »nachhaltige Transformation«. Teerhalle kombiniert wieder einmal Kunstgeschichte und Management. Er zeigt am Beispiel eines mittelalterlichen Kirchenbaus, wie eine solche Kombination aussehen könnte.

Als ergänzender Kontrapunkt haben Ana Campos und Ivana Leiseder von Trivadis in ihrem Beitrag »The Road not taken« die ganze Management-Literatur kritisch und auch polemisch entzaubert. Ein spannender Beitrag.

Unser Trias-Alumni Hans Peter Erni, selbst Musiker und ehemaliger »Professor of Composition« an der University of Southern California in Los Angeles, unternimmt in seinem Beitrag »Musik als konzeptuelle Ausgangslage in der Beratung« den kreativen Versuch, Musik und Gestaltpsychologie als Grundlage von guter Beratung zu nehmen. Erni hat auf der Trias Konferenz von 2006 den Versuch gewagt, »klassische Musik« in Kombination mit visuellen Mustern des Films zu nehmen und anhand eines klassischen Stücks von W. A. Mozart zu exemplifizieren. Mit Unterstützung unseres langjährigen Mentors Fred Massarik von der UCLA Anderson School schlägt er hier ein spannendes Diagnoseverfahren vor. Das »Experiment« im Sinne der Gestalt dazu steht.

Basics and Now

Im vierten Teil werden grundlegende Artikel vorgestellt. Kornelia Rappe-Giesecke und Michael Giesecke stellen in zwei zusammengehörenden Beiträgen die unterschiedlichen Grundlagen von guter Beratung und guter Organisationsentwicklung dar, basierend auf Luhmann'schen systemtheoretischen Sichtweisen. »Die Vorphase der Beratung – Beyond Systems« wird ergänzt durch »Systems in the Wake of Practice« von Michael Giesecke. Er ist ja einer der originären Schüler von Niklas Luhmann, der in der deutschsprachigen Berater-Community als großer Begründer der Systemtheorie der Beratung gilt.

Rappe Giesecke hat sich seit unserem ersten Zusammentreffen noch in den 1990er Jahren mit dem Aufbau von »Grundlagen guter Beratung« beschäftigt und auch ihre bekannten Mehrebenen-Modelle entwickelt: Von der Gruppe zur Fallbearbeitung zur Organisationsentwicklung, basie-

rend ursprünglich auf Balint-Gruppenarbeit und -forschung, basierend auf Programmwechsel. Sie hat dies auch in unseren TRIAS-Seminaren vielen Dutzend Gruppen vermittelt. Zusammen arbeiten sie an einem »Grand Opus« der Beratung.

Wir hatten 1999 zusammen mit Wolfgang Looss den Band *Qualität von Beratung: Supervision – Coaching – Organisationsentwicklung* herausgegeben, ein Band, der zum ersten Mal das Professionsfeld Beratung in allen Formaten vorstellte.

Kornelia und Michael Giesecke haben als Hintergrund-Mitherausgeber zu diesem Band beigetragen, und Kornelia hat durch ihre Zusammenarbeit mit Ed Schein die Karriere Beratung kreativ weiterentwickelt.

Im nächsten Beitrag philosophiert unser langjähriger Kollege Matthias Ohler in einem poetosophischen Essay über »analog – digital – anatal«. Sehr wichtig und philosophisch in einer Zeit, in der in der Coaching-Community allen Ernstes rein digitale Formate der Beratung angeboten werden. Ohler hatte in unserem Jubiläumsband 22 der Zeitschrift *Profile* den wegweisenden Beitrags zu den »Tooligans« geschrieben.

In einem weiteren Beitrag beleuchtet der Herausgeber zusammen mit unserer Alumna Margret Fischer »Führung der Zukunft«, wo »Vorurteilsfreie Führung« im Kontext von Business Coaching aufgezeigt wird. Dies alles wird eingebettet in die neuste Forschung zu diesen Themen.

Zum Schluss folgt der Beitrag des Herausgebers und der Herausgeberin »Ed Schein und sein Lebenswerk«, in dem gleichsam eine Tour d' Horizon durch dieses Buch und das Werk von Ed Schein vollzogen wird. Den finalen Abschluss bildet ein spannender Originalbeitrag von Peter Schein: »Forward Thinking on Little Notes«, in dem er die Weiterentwicklung von Ed Scheins Werk für die Zukunft skizziert und auch einige der Zukunftsvisionen ausmalt.

Biografische Notiz

Gerhard Fatzer, Dr., leitet seit 30 Jahren das TRIAS Institut für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung in Zürich und ist einer der OE-Pioniere im deutschsprachigen Raum. Als Spezialist für Kulturentwicklung, Prozessberatung und Führung berät er Unternehmen und Institutionen, ist als Ausbilder für Führungskräfte, Berater*innen und Coaches tätig und unterrichtet im Rahmen von Gastprofessuren weltweit. Er ist Keynote-Speaker auf vielen Konferenzen und Herausgeber der renommierten Buchreihe EHP Organisation. Zudem war er zusammen mit Ed Schein, Otto Scharmer und Peter Senge Herausgeber der Zeitschrift *Profile*.

Lieber Ed, wie geht das – die Zeit einfangen?

**Oder: Leben ist das, was passiert,
während du eifrig dabei bist, andere Pläne zu machen¹**

Sylvia Böcker & Sabina Schoefer

Der Schock sitzt immer noch tief. Neben anderen uns sehr lieb gewonnenen Lehrern bist du, Ed, nun auch von uns gegangen.

Es gab die Illusion, dass dies nie passieren könnte. Die Verdrängung der Endlichkeit hat sehr gut funktioniert. Du hast es uns sehr leicht gemacht durch dein Präsentsein.

Deine Präsenz auf mehreren Ebenen ist hier gemeint. Körperlich und digital warst du aktiv und bis vor Kurzem in unserer Mitte anwesend. Deine Präsenz war jedoch mehr als das. Sie bezieht sich auf diese immerwährende Wachheit, diese positive Neugierde und Offenheit mit der Bereitschaft, immer wieder etwas »dazulernen zu wollen«. Sie bezieht sich auf diese besondere Art der Aufmerksamkeit, die du jeweils deinem Gegenüber geschenkt hast.

Du hast zugehört, du hast tiefen Respekt und Wertschätzung gezeigt, du hast nie zu viel versprochen und nie gesagt, dass Veränderungen einfach sind. Wiederum wurde Komplexität nicht künstlich herbeigeredet, man könnte sagen, der angemessene Umgang mit den dir angetragenen Fragen, Bedürfnissen und Bitten um Unterstützung ist dir gelungen.

Deine Rolle war auch unter den Lehrern und Mentoren eine besondere. Du warst ein Mentor, der konstant und über Jahre hinweg die Entwicklung wesentlicher Teile des Feldes der Organisationsentwicklung inspiriert hat.

Es ist bestimmt nicht zu viel, zu sagen, dass dein Einfluss ein maßgebendes kulturprägendes Element für TRIAS darstellt und TRIAS wiederum eine exponierte Stellung im deutschsprachigen Europa innehält. Deine jahrzehntelange feste Verbindung mit Gerhard Fatzer hat das Feld der Or-

¹ Das Zitat wird John Lennon zugeschrieben.

ganisationsentwicklung und Prozessberatung im deutschsprachigen europäischen Raum maßgeblich beeinflusst.

Leben ist das, was passiert, während du eifrig dabei bist, andere Pläne zu machen

Dieses Buch ist ein Buch des Prozesses und somit ein Buch des Lebens. Wir lieben diese (John Lennon zugeschriebene) Aussage: »Leben ist das, was passiert, während du eifrig dabei bist, andere Pläne zu machen.« Ja – das passt. Das passt zu diesem Buch, das vorher als Jubiläumsausgabe der Zeitschrift *Profile* anlässlich des 30-jährigen Bestehens von TRIAS konzipiert wurde. Es passt auch zu diesem Artikel, der initiativ und ursprünglich als Einleitung für eben diese *Profile*-Ausgabe geschrieben wurde.

Trotz Dauerkrise während der Coronapandemie wurde die Ausgabe so gut wie fertig gestellt – bis der Plan durch das Leben jäh unterbrochen wurde. Aus traurigem Anlass ist es zu einem Buch geworden, in dem die Würdigung von Ed Schein im Vordergrund steht und den Weg in die Zukunft zeigt. Dieses Buch vereint Krise und Kreativität, Vielfältigkeit und Beständigkeit, Endlichkeit und Neuanfang und wird gehalten von Beziehung mit Liebe und Vertrauen, es ist ein Buch des lebendigen Prozesses.

Eds eigene Inhalte wurden ergänzt mit Beiträgen von Menschen, die eng mit ihm verbunden waren oder die durch seine langjährige Verbindung zu TRIAS einen intensiven Bezug zu ihm oder ihm nahestehenden Themen hatten. Somit hat Ed Schein in hohem Maß direkt oder indirekt beeinflusst und ermöglicht, was in diesem Buch zu lesen ist. Es könnte auch als Spiegel der unterschiedlichen Aktivitäten beziehungsweise der Akteure von TRIAS und um TRIAS gesehen werden.

Die Organisationsentwicklung in Deutschland hätte ohne Ed und seine Verbindung mit Gerhard Fatzer eine andere Entwicklung genommen und wir alle, die mit ihm professionell waren und sind, würden uns in einer anderen Realität wiederfinden. Wie die andere Realität aussehen würde, wissen wir nicht, es ist wie an den »Weggabelungen«, die das Leben im Allgemeinen bereitstellt.

Wir würden es gern so formulieren, dass die Begegnung von Ed Schein und Gerhard Fatzer und die daraus folgenden Prozesse auf den Ebenen der Lehre, der Beratung und der Weiterentwicklung des Wirtschaftsbereiches Organisationsentwicklung mit all seinen unterschiedlichen Facetten

einen »Big Shift« bedeutet hat. Der hohe Anspruch an Professionalität ist etabliert und weitergetragen worden und hat so im deutschsprachigen Raum Europas Standards gesetzt. Durch Eds Lebensgeschichte ist eine Verbindung zu Europa und speziell zur Schweiz vorhanden gewesen und es ist eine schöne Vorstellung, dass sich für unseren großen Lehrer ein Kreis geschlossen hat und die persönlichen Begegnungen mit diesem Teil seiner Vergangenheit einen heilenden Anteil für ihn hatten.

Eine Krise löste die nächste Krise ab, mehrere Krisen legen sich übereinander, die Pandemie, die Klima- und Energiekrise und nicht zuletzt der Krieg in der Ukraine bestimmten und bestimmen den Alltag der letzten Jahre und der Gegenwart. »Multiples vertracktes Krisengeschehen« wäre gegebenenfalls eine gute Begrifflichkeit. Ständig drohende und immer realer werdende Katastrophenszenarios bringen unterschiedliche Formen der Bewältigung dieser Stress-Situationen hervor.

Spaltung und Aggression, Entfremdung und Sprachlosigkeit, unüberbrückbare Differenzen sind offensichtlich geworden und können als versuchte Bewältigungsstrategien interpretiert werden. Der Wille zur Verständigung scheint abhanden gekommen zu sein. Das es soweit kommen kann, bringt Frustration und viele Fragen und schafft weiteres Unsicherheitspotenzial.

Eds Tun und offensichtliches Handeln war stets vom Gegenteil geprägt. Absolute Wertschätzung und Respekt verbunden mit einem Explorieren waren in ihrer Umsetzung sehr konsequent, dies in Face-to-Face-Coachings oder Learningssessions, die wir glücklicherweise noch sehr lange auch online erleben durften. Seine Art und Weise des Schreibens deutet ebenfalls daraufhin, dass Ed ein Menschenbild hatte, das grundlegend von Selbstbestimmung geprägt war, und impliziert, dass er sein Wissen und seine generierenden Erkenntnisse so weitergeben wollte, dass sie verstanden werden und in die Praxis umgesetzt werden können. Diese verbindliche, unspektakuläre Art, im Kontakt zu sein – und dies, so scheint es, auf den unterschiedlichen Ebenen seines Tuns und Lehrens, auch unabhängig von Zeit und Raum – war beruhigend und unterstützend, gegebenenfalls würdevoll konfrontierend und in unserem Erleben konsequent »Hilfe zur Selbsthilfe«.

Eds Herangehensweise und Handeln hat sich fortgetragen. Durch die Verbindung mit Gerhard Fatzer und TRIAS hat eine nachhaltige Verbreitung auch im deutschsprachigen Europa stattgefunden. Die intensive Beziehung von Ed und Gerhard war das tragende Element und Identifikationsschwerpunkt. Es kann zu Recht als ein transatlantisches »Wissens-

bündnis« bezeichnet werden, das über Generationen hinweg entwickelt wurde.

Unter Einfluss von Ed Schein und Gerhard Fatzer ist eine TRIAS – Kultur mit folgenden Charakteristiken entstanden:

- Organisationsentwicklung mit all seinen dazugehörigen Facetten steht in der Tradition der ursprünglichen Gründer und beruht auf humanistischen und demokratischen Grundwerten. Ed war ein Schüler der ersten Generation und hat sich in all den Jahren immer wieder auf seine Lehrer bezogen.
- Durch die Arbeit mit den direkten Schülern der »Gründer« des Feldes der Organisationsentwicklung, die die Gelegenheit hatten, ihre Modelle und Methoden über Jahre und Jahrzehnte zu verifizieren, ist die Arbeit von Verantwortung für den bewussten und gezielten Einsatz dieser Modelle und Methoden sowie deren Weiterentwicklungen geprägt. Beteiligung, Respekt, Empowerment und vorurteilsloses Fragen werden als Grundlage des professionellen Handelns gelebt und weitergegeben. Fundiertes Wissen bietet Orientierung durch Einordnung in das komplexe Feld von Ansätzen und Methoden.
- Die Offenheit gegenüber anderen Wissens- und Wissenschaftsbereichen sowie neuesten Forschungserkenntnissen entsprechen dem Anspruch an Diversität und sind Bestandteil der gängigen Praxis. Es gibt intensive universitäre, nationale und internationale Beziehungen bis hin zu langjährigen Kooperationen und Forschungsaktivitäten mit unterschiedlichsten Forschern im internationalen Feld. Erfahrungsräume in unterschiedlichen Kundensystemen können sich ergänzen und laden zum Dialog ein. Dem Trend der allgemein vorhandenen Separierung unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche wird so entgegengewirkt.
- Durch die uneingeschränkte und offene Weitergabe von Wissen an die jeweiligen Kunden im Bereich Consulting und Ausbildung entsteht eine »Wissenskultur« und die positive Energie kann sich weiter entfalten. Hierbei werden die vorhandenen Ressourcen von Kursteilnehmern, Unternehmen, Studenten und deren Lehrkräften als determinierend angesehen, um die Potenziale einer weiteren Entwicklung zu unterstützen.

Ein beispielloses Umfeld des »Lernens« auf allerhöchstem Niveau, nicht immer spektakulär, dafür umso nachhaltiger, wurde geschaffen. Es soll auch

nicht unerwähnt bleiben, dass der konstruktive Umgang mit den neuen Medien und fortschreitender Digitalisierung gerade in den Zeiten der Pandemie geholfen hat geografische Distanzen zu überbrücken.

Lieber Ed, du warst von all deinen Kollegen, die wir durch deine Freundschaft zu Gerhard Fatzer die Ehre hatten, kennenlernen zu dürfen, derjenige, der uns am längsten begleitet hat. Deine Wärme bei der Arbeit war spürbar, obwohl du dich eher zurückhaltend gezeigt hast. Stets warst du bereit, dein Wissen zu teilen, hast dein jeweiliges Gegenüber als »Experten« des eigenen Lebens gesehen und deine Hilfe dementsprechend angeboten. Nie in den gemeinsam erlebten Situationen ist der Eindruck entstanden, dass du dich um deiner selbst Willen inszeniert hast. Wie auch bei den wunderbaren Kolleginnen und Kollegen deiner Generation, zum Beispiel Dick Beckhard, Fred Massarik, Chris Argyris, Cathy Dannemiller oder David Kantor stand die Sachorientierung wohltuend im Vordergrund. Dies, was Cathy Dannemiller »Liebe zu dem Kunden« nannte, hat zutiefst vertrauensbildend gewirkt. Die Modelle und Methoden, basierend auf langjähriger Forschung und Erfahrung, haben ihre Wirksamkeit nicht verloren, sondern schaffen eine Landkarte der Orientierung, um tiefgreifende Veränderungen, die den Mental Mindset einschließen, unterstützen zu können und geeignete Bewusstseits-, Verständnis- und Kommunikations- sowie Entscheidungsprozesse zu gestalten und mit Leben zu erfüllen.

Weil du so warst, wie du warst, lieber Ed, hast du in deiner dir eigenen unspektakulären Art für eine weitere Entwicklung in die Zukunft gesorgt und die Weichen für die Fortführung dieser auf Vertrauen beruhenden Beziehungen gestellt. Der ohne Zweifel große »Impact«, von dir Abschied nehmen zu müssen, wird leichter durch die gemeinsame Bewältigung der Trauer, aus der eine besondere Kreativität und Nähe hervorgeht.

Es scheint, als wenn du die dir nahestehenden professionellen Personen durch diese Vorbereitung unmittelbar in die Phase der Akzeptanz der Veränderungskurve katapultieren wolltest. Der Trauer folgt der Neuanfang in einer kontinuierlichen Entwicklung. Unspektakulär und effektiv gleichermaßen.

Lieber Ed, wie geht das – die Zeit einfangen?

Ja – wir unterstellen dir, dass du im Rahmen deiner Möglichkeiten den Prozess gesteuert hast, um alle diejenigen, die deine Grundannahmen teilen,