

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

Psychozial-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

und in der Zeitschrift *Profile* herausgebracht und Ed und Peter regelmäßig zu spannenden TRIAS-Konferenzen eingeladen.

Wir haben uns darum entschlossen, den ersten Teil dieses Bandes *Organisationsentwicklung als Kunst* dem Lebenswerk von Ed Schein, einem der Begründer der Organisationsentwicklung, zu widmen. Peter Schein wird, zusammen mit der TRIAS-Community, das Lebenswerk von Edgar Schein, weiterführen. Alle Klassiker von Ed Schein sind in gemeinsamer sorgfältiger Zusammenarbeit, auf den neusten Stand gebracht worden.

Entsprechend starten wir mit einer Würdigung von Ed Scheins Lebenswerk, die im *Coaching Magazin* publiziert wurde.

Würdigung von Edgar H. Schein¹

Gerhard Fatzer

Hätte es einen Nobelpreis für Management gegeben, Edgar H. Schein hätte ihn erhalten müssen. Er hat ein gewaltiges Lebenswerk hinterlassen, das auch für die Coaching-Community zentral ist und die Grundlagen von nachhaltiger Beratung und OE beschreibt. Es ist das umfassendste Gesamtwerk, das weltweit zu diesen Themen existiert.

Edgar Schein wurde am 5. März 1928 in Zürich geboren. Seine Eltern waren Physiker. Der Vater war ein in Ungarn geborener Jude und leitete Mitte der 30er-Jahre ein Physiklabor in Odessa. Aufgrund der sich anbahnenden stalinistischen Pogrome des sogenannten »Großen Terrors« floh die Familie 1936 nach Prag und zog 1938 wieder zurück nach Zürich. Noch im selben Jahr emigrierte die Familie nach Chicago. So erlebte Schein als Kind eine Odyssee durch verschiedene Kulturen, Sprachregionen und Kontinente. Von daher sind ihm die Themen Kultur, Entwicklung und Veränderung auf den Leib geschrieben. Es ist ein Leichtes, aufzuzeigen, dass seine Kulturmodelle einen starken Bezug zu

1 Die Würdigung ist erschienen in *Coaching-Magazin*, Ausgabe 2/2023, S. 6. Eine ausführliche und bebilderte Fassung der Würdigung ist auf der Webseite des *Coaching Magazins* zu finden: <https://www.coaching-magazin.de/news/2023/wuerdigung-edgar-schein> (veröffentlicht am 20.02.2023). Wir danken der Zeitschrift *Coaching Magazin* für die Erlaubnis des Wiederabdrucks.

seinen Lebensthemen haben. Sehr schön geschildert sind diese in seiner Autobiografie *Becoming American* (2016). Scheins Familiengeschichte wurde darüber hinaus von Daniel C. Schmid akribisch aufbereitet (siehe unser Buch *Kunst der Veränderung*, 2021).

Zunächst studierte Schein an der University of Chicago. Den Bachelor sowie Master of Arts im Fach Psychologie erlangte er an der Stanford University. Sein Doktorandenstudium in Sozialpsychologie absolvierte Schein an der Harvard University. Hier war die Begegnung mit Douglas McGregor entscheidend, der Dean der Sloan School am Massachusetts Institute of Technology wurde und Schein einlud, Ingenieuren Gruppendynamik und Sozialpsychologie zu unterrichten. Schein entwickelt gemeinsam in der Gruppe mit Richard Beckhard, Chris Argyris, Warren Bennis, Jack Gibb sowie Kenneth Benne Theorien zur Organisationsentwicklung (OE) und gilt daher als Mitbegründer der OE.

Die Themen, die Schein interessierten, waren vielfältig. Durch Gespräche mit Heimkehrern aus dem Koreakrieg entwickelt er zum Beispiel seine berühmte Interviewtechnik des »Vorurteilslosen Befragens« mit dem Ziel, den Interviewpartnern eine Hilfestellung zu bieten, Traumata zu verarbeiten. Die Vorgehensweise des »Vorurteilslosen Befragens« wurde 1969 in der Prozessberatung zum ersten Mal als grundlegender Ansatz der Organisationsentwicklung beschrieben. 1985 erläuterte Schein in seinem Jahrhundertbuch *Unternehmenskultur* die grundlegenden Modelle der Kultur von Organisationen und die damit verbundenen Grundannahmen. Diese basierten auf der Beobachtung, dass OE-Prozesse nicht nachhaltig sein können, solange die Kultur und ihre Grundannahmen nicht bewusstgemacht werden können. 1987 beschrieb Schein die Prozessberatung für Führungskräfte. Er stellte fest, dass die Dynamik der Prozessberater für die Führungskräfte genauso zentral ist wie interne Veränderungsagenten.

Schein entdeckte all seine Ansätze nicht im akademischen Elfenbeinturm, sondern stets innerhalb langfristiger Begleitprozesse als Organisationsentwickler. Zusammen mit seinem Sohn Peter Schein hat Ed Schein im Rahmen des gemeinsam gegründeten OCLI-Instituts in den drei Büchern *Humble Inquiry* (2013),

Humble Consulting (2017) und *Humble Leadership* (2018) eine zusammenhängende Grundlage der Organisationsentwicklung geschaffen.

Die Kooperationen des TRIAS-Instituts mit Ed und Peter Schein

Ich lernte Ed Schein 1982 das erste Mal kennen und begann mit ihm die Zusammenarbeit. Die TRIAS-Community traf das erste Mal 1995 in einer Seminarreihe in Boston auf Ed. Danach war er immer wieder Keynote-Speaker unserer TRIAS-Konferenzen.

Zusammen mit Ed Schein waren und sind wir Herausgeber der Reihe »EHP-Organisation« und der Zeitschrift »Profile«.

Während der Coronapandemie waren Ed und Peter Schein regelmäßig in unseren Online-Konferenzen präsent und gaben zudem in unserer TRIAS-Masterklasse Einblicke in ihr umfangreiches Lebenswerk. Das Buch *Organisationsentwicklung als Kunst* wird den Artikel »Bad Hand-off!« von Ed und Peter Schein enthalten. Die letzte Publikation, die postum erscheinen wird.

Einige persönliche Erlebnisse mit Ed Schein

Nun, Ed Schein fiel immer durch seine Bescheidenheit, seinen Scharfsinn und seine Beobachtungsgabe auf. Immer, wenn er für eine unserer Konferenzen nach Zürich reiste, begannen wir mit einem Ritual aus seinen Jugendjahren: Wir gingen zur berühmten Confiserie Sprüngli an die Bahnhofstraße und tranken eine heiße Schokolade.

Im TRIAS-Team erinnert man sich auch gerne an die Rundgänge mit Ed Schein beim IBM Research Center, einem Forschungszentrum von IBM, das Nanotechnologie und Computer Science vorantreibt. Als »legendär« behalten wir ein Kulturseminar in Erinnerung, das wir als kleine Gruppe in seinem schön eingerichteten Haus in Cambridge erleben konnten, wo wir, kurz nach dem Tod seiner geliebten Frau Mary, zusammen mit einer Haushälterin am Mittag Sandwiches strichen und Kaffee machten. Am Abend führte uns Ed, es muss 2004 gewesen sein, in seinem Prius Hybrid zum besten Hummer-Restaurant Bostons. Ed war sozusagen unser Chauffeur.

Zum Seminar saßen wir im Wohnzimmer der Familie Schein und der Hauskater strich um unsere Beine.

Lieber Edgar Schein

wir verneigen uns vor dir und deinem wunderbaren Werk, das auch für die Zukunft steht. Wir danken dir für dein offenes Herz, dein vorurteilsloses Lernen und die wunderbare Wachsamkeit und Achtsamkeit. Wir führen dein Werk zusammen mit Peter in die Zukunft.

Du hast deine letzte Reise angetreten, wir grüßen dich voller Dankbarkeit und Wertschätzung.

TRIAS Community
Gerhard, Sabina, Sylvia, Mouna
und auch Daniel C. Schmid, Wolfgang G. Weber
und alle Alumni

Das TRIAS-Institut und unser ganzes Netzwerk, das sich dem »Spirit of Inquiry« verschrieben hat, wurde 1991 gegründet.

Für diesen Themenband engagierten sich diverse Personen (Kornelia Rappe Giesecke, Michael Giesecke, Sylvia Böcker, Sabina Schoefer), denen wir herzlich danken. Den Autorinnen und Autoren danken wir für Ihre Originalbeiträge. Zudem unseren Verlegern Hans-Jürgen und Johann Wirth. Es werden alle Themen beschrieben, die Organisationsentwicklung und seine Umfelder Coaching oder Supervision umfassen.

Ich hatte im Gefolge einer Konferenz in Wien zu Ehren von Ed Schein, die wir zusammen mit Stefan Teufl, Christine Schweiger und Gloria Warmuth von der FH Wien gestalteten, den Entschluss gefasst, Anne Fanenbruck, die mit mir zusammen die Leipziger Masterklasse leitet, zu bitten Mitherausgeberin dieses Bandes zu werden. Vielen Dank! Auch für deinen Einsatz bei meinem Erlebnis in Leipzig, deiner Heimatstadt.

Den Band widme ich meiner Mutter Hedwige Zbinden-Maradan, welche in Rechthalten aufwuchs und 1970, mit viel zu jungen 56 Jahren, in Marsans in der Klinik starb.

Sie hatte vier uneheliche Knaben geboren, alle von vermutlich unterschiedlichen Vätern. Mein Großvater Felix Zbinden, seinerzeit Lehrer, Or-

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*.