

## **Organisationsentwicklung als Kunst, eine Würdigung zum Werk von Edgar Schein**

Eine Würdigung für Edgar Schein, einen der einflussreichsten Vordenker im Bereich der Organisationspsychologie und -entwicklung, zu verfassen, ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Gerhard Fatzer, der Herausgeber dieses Sammelbandes, hat diese Herausforderung in Zusammenarbeit mit der ehemaligen Kooperationspartnerin Anne Fanenbruck auf hervorragende Weise gemeistert, indem sie zusammen mit renommierten Kollegen aus der Organisationsentwicklungs-Szene als Mitherausgeber (Sylvia Böcker, Sabina Schöfer und Kornelia Rappe-Giesecke) eine Sammlung spannender und tiefgründiger Aufsätze kunstvoll zusammengestellt haben. In diesem Werk wird Organisationsentwicklung (OE) als eine Kunst betrachtet – ganz im Sinne von Edgar Schein, dessen bahnbrechende Arbeiten das Verständnis von Organisationskultur, Karriereentwicklung und Prozessberatung nachhaltig geprägt haben. Schein hat mit seinem Modell der Organisationskultur die Komplexität und Tiefe organisationaler Kulturen auf zugängliche Weise beleuchtet und damit Organisationen weltweit geholfen, ihre internen Dynamiken besser zu verstehen und zu gestalten. Die Beiträge in diesem Band setzen dieses Gedankengut fort und entwickeln es weiter. Der erste Teil dieses Sammelbandes widmet sich Scheins Lebenswerk, seiner bahnbrechenden Forschung und seiner bescheidenen Auffassung von Führung, die geprägt ist von Vorurteilsfreiheit und einem tiefen Verständnis für zwischenmenschliche Dynamiken. Dieser Abschnitt bietet eine umfassende Darstellung seiner Karriere und seiner wesentlichen Beiträge zur Organisationspsychologie.

Im zweiten Teil, unter der Überschrift "Classics and News," kommt Edgar Schein selbst zu Wort. In einem 2019 im Egon Zehnder Magazin veröffentlichten Interview beschreibt er Führung als eine Kunstform, die auf Beziehungen, Offenheit und gegenseitigem Vertrauen basiert. Dieser Abschnitt stellt Scheins zeitgenössische Ansichten zu Leadership vor und beleuchtet, wie seine Ideen in der modernen Führungsforschung und -praxis Anwendung finden.

Der dritte Teil des Bandes verbindet Organisationsentwicklung mit Kunst. Daniel C. Schmid und Peter A. Gloor beschreiben in einem faszinierenden Artikel den "Organisational Groove" aus der Jazzmusik als eine Art von Flow, der durch harmonisches Zusammenspiel entsteht. Sie zeigen, wie die Prinzipien dieses Flows effektiv in der Gestaltung von Organisationen genutzt werden können. Michael Rautenberg diskutiert in seinem Aufsatz die Kunst der Systemkultivierung, während Johannes Tierhalla die neue Rolle von CEOs als oberste Kulturgestalter am Beispiel der Wieskirche in Süddeutschland beleuchtet. Hans Peter Erni, selbst Musiker und Komponist, stellt in seinem Beitrag Verbindungen zwischen Musikalität, Gestalttheorie, Dialog und Systemtheorie in der Beratung her.

Der letzte Teil, betitelt "Basics and Now," befasst sich mit grundlegenden und aktuellen Themen der Organisationsentwicklung. Kornelia Rappe-Giesecke beschreibt die

Vorphase eines Beratungsprozesses, in der die Triade von Prozess-, Architektur- und Grenzgestaltung als Bestandteil eines Vertrages noch vor Beginn der eigentlichen Beratung festgelegt wird. Michael Giesecke erläutert Praxismodelle, die auf dem Neuen Triadischen Denken basieren, einem Ansatz, der Wahrnehmung, Denken und Handeln in Beratung und Humanwissenschaften in einen Zusammenhang stellt.

Ein besonderes Highlight dieses Teils ist der "poetosophische Essay" von Matthias Ohler, der die Verbindungen zwischen Philosophie, Poesie und Sprache untersucht und die Bedeutung des poetischen Denkens als eine Form des reflektierten und kreativen Nachdenkens über die Welt hervorhebt.

Margret Fischers und Gerhard Fatzers Beitrag befasst sich mit der Bedeutung von Business-Coaching in einer sich schnell verändernden Umwelt, wobei sie Scheins Ansatz des vorurteilsfreien Handelns in Führung und Beratung zugrunde legen.

Das Werk schließt mit einem Rückblick von Gerhard Fatzler und Anne Fanenbruck auf die behandelten Themen, wobei sie die Kunst der Organisationsentwicklung im Kontext von Leadership und Beratung unter Edgar Scheins Prämisse der vorurteilslosen Führung zusammenfassen. Schließlich bietet Peter A. Schein eine eindrucksvolle Reflexion über das Werk seines Vaters und dessen Einfluss auf die Zukunft der Organisationsentwicklung.

Dieser Sammelband stellt eine zukunftsweisende Sammlung von Ideen dar, die nicht nur Edgar Scheins Vermächtnis würdigt, sondern auch neue Wege für die Weiterentwicklung der Organisationspsychologie und -entwicklung aufzeigt – Wege, die von Kreativität, Offenheit und einem tiefen Verständnis für die Komplexität menschlicher Interaktionen geprägt sind.

Alfred Behn-Eschenburg