

«Was auch immer geschieht, lerne daraus»

Ein Gespräch mit Edgar H. Schein

Anlässlich des Beitrags über Edgar H. Schein in unserer Rubrik «Klassiker» in dieser Ausgabe hat Tina Dörffer für die OrganisationsEntwicklung mit ihm selbst über die Quintessenzen seines Schaffens gesprochen.

ZOE: Kultur ist ein Schwerpunkt Ihrer Forschungen. Wie hat sich dieser herauskristallisiert?

Schein: Das ist auf meine eigene Historie zurückzuführen. Ich bin in Europa aufgewachsen, zunächst innerhalb der Schweizer Kultur, lebte dann für ein paar Jahre in der Sowjetunion und anschließend in der Tschechoslowakei, bis ich schließlich im Alter von zehn Jahren in die USA kam. Meine eigene Geschichte weist also mehrere interkulturelle Erfahrungen auf.

Später entschied ich mich jedoch, mich im Doktoratsstudium auf experimentelle Sozialpsychologie zu spezialisieren. Leider konnte ich das aber nicht weiterverfolgen, da ich nach meiner Promotion an der Harvard-Universität meinen Wehrdienst leisten musste und in diesem Rahmen am Walter Reed Institute of Research der Armee arbeitete. Während dieser Zeit arbeitete ich in einem Team, das Befragungen von Kriegsgefangenen durchführte, die während des Koreakrieges von den Nordkoreanern und Chinesen in Gefangenenlagern festgehalten und dort mutmaßlich indoktriniert und einer Gehirnwäsche unterzogen wurden. Dabei gelangte ich zu der Erkenntnis, dass die angewandte Forschung und Arbeit, was diesen Personen wiederfahren war, mir eine völlig neue Sichtweise der Sozialwissenschaften eröffnete.

ZOE: Wie haben Sie Informationen von den Kriegsgefangenen gesammelt?

Schein: Von meinen Mentoren am Walter-Reed-Institut hatte ich gelernt, dass das Wichtigste bei sensiblen Themen ist, nicht ausdrücklich danach zu fragen. Also fragte ich einfach, was ihnen ab dem Tag passiert ist, an dem sie in Gefangenschaft waren. Ich bat sie, mir möglichst detailliert zu erzählen, was mit ihnen geschehen ist, wie sie behandelt worden sind und wie

sie darauf reagiert haben. Das war der Beginn meiner Lernbiografie auf dem Gebiet der Prozessberatung.

Beim Stellen dieser Fragen geht es auch darum, immer wieder geduldig nachzufragen, was danach passiert ist. Damit wird die Person schrittweise dazu gebracht, aus ihrer Perspektive zu erzählen, was wirklich passiert ist, anstatt Vermutungen darüber einzubringen, was passiert sein könnte.

ZOE: Nach dem Wehrdienst haben Sie angefangen für die Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology zu arbeiten. Was passierte dann?

Schein: Das erste, was passierte, war meine Erkenntnis, dass ich nichts über Management wusste. Das zwang mich, mein Wissen als Sozialpsychologie zu überdenken und meine Forschungsmethoden erneut zu überprüfen. Dadurch, dass ich im zweiten Jahr die Human Relations Labs in Bethel, Maine durchlief, lernte ich eine völlig neue Lehrmethode kennen. Hierbei entdeckte ich das Potenzial empirischen Lernens, bei dem – entgegengesetzt zum konventionell unterrichtenden Lehrer – gemeinsam eine Lernumgebung von Lehrer und Studierenden erschaffen wird.

ZOE: Wie veränderte dies Ihr Lehrkonzept?

Schein: Anfangs war ich sehr damit beschäftigt, den Management-Studierenden das beizubringen, was meiner Meinung nach und mit meinem gesamten Wissen über Gruppenpsychologie und Theorien, wichtig für sie war. Ich referierte im Klassenraum. Nach meinen Erfahrungen und Entdecken des empirischen Lernens im Human Relations Lab erkannte ich, dass wirkliches Lernen sich viel mehr aus einer Beziehung entwickelt, in der der Lehrer durch seine eigene Neugier her-

ausfindet, was der Studierende wirklich wissen sollte. Dadurch wird Lernen zu einem mitbestimmten Prozess, bei dem Lehrer und Studierende anhand von Projekten zusammenarbeiten, um dem Studierenden ein verbessertes und praktischeres Lernen zu ermöglichen.

Das gleiche Thema begegnete mir erneut, als ich begann als beratender Management-Dozent zu arbeiten. Bei Beratungen von Organisationen stellte ich fest, dass es nicht darauf ankam, ihnen als Experte vorzugeben, was sie tun sollten. Vielmehr bevorzugten sie die Unterstützung des eigenen Findungsprozesses, wie sie ihre Gruppe anhand ihrer Meetings oder Strategien besser führen konnten. Dies führte schließlich zu meinem Konzept der Prozessberatung.

ZOE: Inwiefern haben Sie eine Verbindung zwischen diesem Beratungsstil und dem jungen und wachsenden Feld der Organisationsentwicklung geschaffen?

Schein: Vieles ist auf die Verbindung zurückzuführen, die wir alle in den Human Relationship Labs knüpften. Viele von uns realisierten dort, dass wir den Organisationen auf einer breiteren systemischen Ebene helfen mussten. Das heißt, dass die Arbeit mit Organisationen darin besteht, sich mit größeren systemischen Prozessen und Abläufen innerhalb dieser Organisationen auseinanderzusetzen. Dies führte zur Benennung des Begriffs Organisationsentwicklung. Als Experten auf unterschiedlichen Gebieten verfolgten wir verschiedene Ansätze bei der Umsetzung, was schließlich bewirkte, dass Warren Bennis, Richard Beckhart und ich zusammen an einer Reihe von Taschenbüchern arbeiteten, die verschiedene Herangehensweisen an Organisationsentwicklung beschrieben und somit anfangs das Feld definierten.

ZOE: Wie haben Sie dies in Ihrer Beratungstätigkeit umgesetzt?

Schein: Die Schlüsselerfahrung kam sehr bald, als ich ein amerikanisches Startup-Computerunternehmen, Digital Equipment Corporation, und parallel ein Schweizer Chemieunternehmen, Ciba Geigy, beraten habe. Der Kontrast, den ich während des Beratungsprozesses erfahren habe, war sehr spürbar: Digital wünschte sich einen Prozessberater, wohingegen Ciba Geigy in mir den Experten sah. Doch die wichtigere Erkenntnis für mich war, dass die zwei Unternehmen kulturell, technologisch und in Bezug auf ihre Entwicklungsstadien grundverschieden waren. All dies zwang mich dazu, klarer über die Kulturfrage nachzudenken.

ZOE: Die fünfte Ausgabe Ihres Buches «Organizational culture and leadership» wird bald herausgegeben. Welche neuen Erkenntnisse erwarten uns darin?

Schein: Beim Schreiben des Buches lag mein Fokus auf der Erkenntnis, dass Organisationen ihre eigene Kultur besitzen. Bis dahin hatten wir uns aber noch nicht damit auseinandergesetzt, eine Organisation als Kultur zu sehen. Jetzt bemerke ich, dass die Welt sich insofern weiterentwickelt hat, dass es am wichtigsten ist, zu verstehen, wie Organisationen in größere nationale Kulturen verankert und eingebettet sind, innerhalb derer sie bestehen. Und wie sehr sie beeinflusst sind von der beruflichen Kultur der Menschen, die in ihnen arbeiten. Der ganze Gedanke der Berufskultur gewinnt nun also eine viel stärkere Bedeutung als in früheren Ausgaben.

Veränderung von Kultur ist niemals direkt auf den Ausgangspunkt zurückzuführen. Vielmehr ist an dem entstandenen Problem anzusetzen, welches den Anlass dafür liefert, etwas daran ändern zu wollen. Erst wenn Sie das Problem klar identifizieren, das Sie zu lösen versuchen, taucht die Frage nach den kulturellen Kräften auf, welche uns entweder dabei unterstützen oder uns daran hindern dieses zu lösen.

ZOE: Das ist eine der Schlüsselfragen, die Sie zu lösen versuchen.

Schein: Absolut. Denn sowohl als Coach als auch als Berater und manchmal sogar als Lehrer sind die Schlüsselfragen: «Was macht Ihnen Sorgen?», «Welche Probleme versuchen Sie zu lösen?». Wenn Sie mir dann einen Vorschlag über ein Vorhaben nennen, wie zum Beispiel die Veränderung der Kultur, würde ich fragen, «Warum möchten Sie dies tun?». Denn dies sind die Kernfragen, die beim Beziehungsaufbau helfen. Erst wenn ich eine Beziehung aufgebaut habe, werde ich erfahren, was Sie wirklich vorhaben. Und erst wenn ich weiß, was Sie wirklich vorhaben, kann ich helfen.

«Alles, was wir zueinander sagen, ist eine Intervention in Richtung Beziehungsaufbau und des gemeinsamen Erörterns, um was es geht.»

ZOE: Ihrer Meinung nach passiert alles im Gespräch.

Schein: Das ist genau die Art und Weise, in der man über alle Formen von Veränderung und Intervention nachdenken sollte. Ich glaube nicht an eine Diagnose-Phase als solche. Meiner Meinung nach ist alles, was wir zueinander sagen, eine Intervention in Richtung Beziehungsaufbau und des gemeinsamen Erörterns, um was es geht.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der Organisationsentwicklung.