

Edgar H. Schein

HUMBLE INQUIRY

Hrsg. von Gerhard Fatzer in Zusammenarbeit mit
Wolfgang Looss, Sonja A. Sackmann und Sabina Schoefer

Der Autor

Edgar H. Schein, Professor emeritus der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology, wo er heute noch arbeitet. Als Schüler von Douglas McGregor und Richard Beckhard und als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung war er Co-Leiter von Kurt Lewins Forschungszentrum für Gruppendynamik am MIT; zahlreiche Veröffentlichungen zur Entwicklung der Prozessberatung als grundlegender Form von OE, zur Analyse und Entwicklung der Organisationskultur und zur Karriereentwicklung sowie zur Organisationspsychologie; zusammen mit Warren Bennis und Chris Argyris Trainer in den National Training Labs in Bethel; Berater von großen Konzernen, Regierungen und Führungskräften in der ganzen Welt.

1969 begründete er zusammen mit Dick Beckhard die erste Buchreihe zur Organisationsentwicklung; sowohl seine eigenen Bücher als auch die von ihm herausgegebenen Titel und die seiner Schüler sind in eine Vielzahl von Sprachen übersetzt; 1999 Mitbegründer der Zeitschrift *Reflections. International Journal for Change, Learning, Dialogue*, seit 2001 American Editor von *Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*; Consulting Editor der Reihe *EHP-Organisation*. Er lebt seit seiner Emeritierung in Palo Alto, Kalifornien.

Neben dem vorliegenden Buch sind auch seine Klassiker *Prozessberatung*, *Organisationskultur*, *Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation*, *Karriereanker*, *Führung und Veränderungsmanagement* und *Prozess und Philosophie des Helfens (Führungskompetenzen I.)* dem deutschsprachigen Leser zugänglich.

Edgar H. Schein

HUMBLE INQUIRY

Vorurteilslos Fragen als Methode effektiver Kommunikation

Führungskompetenzen II.

Mit einer Einleitung von Gerhard Fatzer:
Über Ed Schein und *Humble Inquiry*

Aus dem Amerikanischen von
Anna Jell

© 2016 für die deutsche Ausgabe

EHP – Verlag Andreas Kohlhage, Bergisch Gladbach

www.ehp-koeln.com

© 2016 by Edgar Schein

Titel der amerikanischen Originalausgabe:

»Humble Inquiry: the gentle art of asking instead of telling«

First published by Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, CA, USA

All rights reserved

Aus dem Amerikanischen von Anna Jell

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.

Dieses Buch liegt auch als E-Book vor.

Umschlagentwurf: Gerd Struwe / Uwe Giese

– unter Verwendung eines Bildes von Claudine Fessler: »Autofriedhof25, 2008«, (www.c--art.ch) –

Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin

Gedruckt in der EU

Alle Rechte vorbehalten

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

ISBN 978-3-89797-086-1 (print)

ISBN 978-3-89797-593-4 (ePub)

ISBN 978-3-89797-594-1 (PDF)

Dieses Buch ist meinen wichtigsten Lehrern
und Mentoren gewidmet:
Gordon Allport, Richard Solomon,
David Rioch, Erving Goffman,
Douglas McGregor und Richard Beckhard

Inhalt

Zur Reihe <i>EHP-Organisation</i>	9
Über Ed Schein und <i>Humble Inquiry</i> (Gerhard Fatzer)	13
Danksagung	17
 Einleitung: Positive Beziehungen und effektive Organisationen schaffen	 19
1. Grundlagen und Definitionen	25
2. Die Praxis – Fallbeispiele	41
3. Der Unterschied zu anderen Arten von Fragen	61
4. Die Kultur des Tuns, Sagens und Belehrens	75
5. Status, Rang und Rollengrenzen als Hemmnisse	91
6. Intrapsychische Kräfte als Hemmnisse	107
7. Die Haltung des Humble Inquiry entwickeln	123
 Anmerkungen	 135
Sach- und Namenregister	137

Zur Reihe *EHP-Organisation*

Seit 1988 Ed Nevis' *Organisationsberatung* erschien, stellt die Reihe wichtige Bücher zum Bereich der Organisationsentwicklung und des Change Managements sowie neue, grundlegende Texte und Übersetzungen für den deutschsprachigen Leser vor. Dabei werden unterschiedliche Interventionsformen ausführlich dargestellt, um zur Entwicklung einer Beratungswissenschaft jenseits der reinen Technikorientierung beizutragen. Die Reihe widmet sich besonders dem interkulturellen Austausch zwischen Europa, Amerika und anderen Kulturräumen.

EHP-Organisation stellt sowohl Diskussionsgrundlagen und Denkfiguren im Bereich der OE für das 3. Jahrtausend als auch historische Grundlagen der OE in ihrer Aktualität bereit. Anliegen ist es dabei, eine Reihe mit sorgfältig ausgewählten Titeln zu entwickeln, inspiriert durch die amerikanischen Kollegen und langjährigen Wegbegleiter Chris Argyris (†), Edgar H. Schein, Fred Massarik (†), Ed Nevis (†), Warren Bennis (†) und die Kollegen um Peter Senge am M.I.T., aus deren Kreis sich auch die Consulting Editors von *EHP-Organisation* rekrutieren.

Der verantwortliche Herausgeber der Reihe stellte mit *Supervision und Beratung* die Grundlagen von Supervision und Organisationsberatung dar, eines der erfolgreichsten Handbücher des Feldes. Ergänzend dazu erschien *Gute Beratung von Organisationen – Supervision und Beratung 2*.

Die *Trias-Kompasse* bilden Trends und Diskussionslinien ab und ermöglichen eine Orientierung im Feld der Organisationen und unterschiedlicher Beratungsformen (Bd. 1: *Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen*, Bd. 2: *Schulentwicklung als Organisationsentwicklung*,

Bd. 3: *Zur Bedeutung von Kurt Lewin*, Bd. 4: *Nachhaltige Transformation in Organisationen*).

Organisationsentwicklung für die Zukunft stellte zum ersten Mal im deutschen Sprachraum die Grundlagen der lernenden Organisation von Peter Senge u. a. vor brachte erstmals Übersetzungen von grundlegenden Arbeiten von Chris Argyris zur »eingeübten Inkompetenz« und zu »defensiven Routinen«.

Neben internationalen Autoren publizieren wichtige deutschsprachige Autorinnen und Autoren in der Reihe, wie zum Beispiel eine Autorengruppe um die VW-Coaching-Abteilung (*Der Beginn von Coachingprozessen*): Billmeier, Kaul, Kramer, Krapoth, Lauterbach und Rappe-Giesecke.

Wolfgang Loos stellte als erster kritische Fragen an den Coaching-Begriff, als der große Hype um den Begriff im deutschsprachigen Raum noch gar nicht richtig gestartet war: Zusammen mit Kornelia Rappe-Giesecke und Gerhard Fatzer untersuchte Loos in dem Band *Qualität und Leistung von Beratung* die drei Beratungsmethoden Supervision, Organisationsentwicklung und Coaching.

Loos' Klassiker *Unter vier Augen: Coaching für Manager* ist bis heute eine zentrale Einführung in das Thema und blickt gleichzeitig hinter die Oberfläche der Einzelberatung von Führungskräften.

Die Reihe orientiert sich nicht an Trends, und dort, wo die Professional Community der Berater, Coaches und Supervisoren ihre eigenen Grundlagen und Methoden nicht ausreichend berücksichtigt, ist es Ziel von *EHP-Organisation*, Einbahnstraßen der Wahrnehmung und kulturelle Ignoranz zu unterlaufen. Es kommen die Autorinnen und Autoren zu Wort, die diesen interkulturellen Dialog praktizieren und konzeptionell untermauern.

Der Band von Fatzer / Jansen (*Die Gruppe als Methode*) macht die oft fehlende gruppendynamische Grundlage für die Beratung von Gruppen, Teams und Organisationen wieder zugänglich, und Fatzers *Ganzheitliches Lernen* führt ein in die Grundlagen von Lernender

Organisation und Schulentwicklung. Ein weiteres Beispiel ist die Monographie von Albert Koopman (*Transcultural Management*), die als erste ein erfolgreiches interkulturelles OE-Projekt dokumentierte und daraus ein breit anwendbares Modell der interkulturellen Beratung entwickelte. Das Buch von Barbara Heimannsberg und Christoph Schmidt-Lellek (*Interkulturelle Beratung und Mediation*) wendet die Grundlagen der Mediation auf den interkulturellen Bereich und auf die Organisationsentwicklung an. Es erschien ein Buch, das dem Lebenswerk von Burkard Sievers gewidmet ist: Ahlers-Niemann / Beumer / Redding Mersky / Sievers: *Organisationslandschaften* mit einer breiten internationalen und multiprofessionellen Perspektive auf das wichtige Thema destruktiver Prozesse in Organisationen.

Eine der zentralen Interventionsformen, die *EHP-Organisation* berücksichtigt, ist ›Dialog‹: William Isaacs (*Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*) und der Band von Christoph Mandl, Markus Hauser und Hanna Mandl (*Die schöpferische Besprechung*) haben hier im deutschsprachigen Raum Qualitätsstandards gesetzt. Die Autoren sind gleichzeitig Beiträger der Zeitschrift *Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog / International Journal for Change, Learning, Dialogue*, die mit ihrem Anliegen, das Verständnis von Menschen, Teams und Organisationen zu fördern, die Reihe *EHP-Organisation* ergänzt. Neue Perspektiven und Praxisbeispiele zu einem anderen wichtigen Thema der Organisationsentwicklung legten Ahlers-Niemann und Freitag-Becker vor: *Netzwerke – Begegnungen auf Zeit*.

Die Annäherung an eine bisher übersehene Dimension in der Führungskompetenz erarbeitete der Band *Organisation und Inspiration* von Fatzer / Schönberger / Schoefer.

Die Arbeit von Ed Schein stand von Anfang an im Zentrum des publizistischen Auftrags dieser Reihe, nicht nur weil er American Co-Editor ist. Zahlreiche seiner Aufsätze erschienen früh in Sammelbänden der Reihe und seine Grundlagentexte liegen alle hier

vor. *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft* ist einer der erfolgreichsten Bände zum Thema Organisationsentwicklung, und der Referenzcharakter von Scheins Büchern wird auch im provozierenden Buch *Organisationskultur* (›*The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*‹) unter Beweis gestellt. Seine Fähigkeit, auf lesbare Art komplexe Organisationszusammenhänge zu vermitteln, macht die Lerngeschichte von Digital Equipment Corporation auch zu einem Lektüregenuss (*Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation. DEC ist tot, lang lebe DEC*), ein Fallbeispiel von erstaunlicher Aussagekraft.

Mit seinem Buch *Führung und Veränderungsmanagement* liegt ein Band vor, den eine Video-DVD mit einer äußerst beeindruckenden Rede Scheins ergänzt. Sein *Prozess und Philosophie des Helfens (Führungskompetenzen I.)*, wird durch den Ihnen hier vorliegenden Band genauer gefasst und 2017 durch einen weiteren Band (*Grundlegende Führungskompetenzen III.: Humble Consultation: Die Kunst unvoreingenommen zu beraten*) ergänzt.

Herausgeber, Autoren und Verlag möchten Sie als LeserIn einladen, den neuen Band zusammen mit der gesamten Reihe als Möglichkeit zum Dialog innerhalb der globalen Professional Community zu verstehen.

Gerhard Fatzer

Über Ed Schein und *Humble Inquiry*

Ed Schein begegnete mir zum ersten Mal in den 1980er-Jahren am M.I.T. Dies war der Start einer lebenslangen intensiven Freundschaft. *Humble Inquiry* ist die Kulmination eines lebenslangen Prozesses des sorgfältigen Nachdenkens und Konzeptualisierens der eigenen Beratungsarbeit. Wir hatten die letzten Jahre das Vergnügen, im Rahmen von vier Trias-Konferenzen Ed Schein immer als Hauptreferent vorstellen zu können.

Ed Schein ist für seine Konzeptualisierung immer von eigenen Erlebnissen oder Fallbeispielen ausgegangen. Höhepunkt war sicher die Keynote der Konferenz 2006 an der ETH Zürich (später in Buchform: *Führung und Veränderungsmanagement*, 2009 zusammen mit einer DVD). Dort schildert er ausgehend von Fallgeschichten bei Digital Equipment Corporation, Ciba Geigy und Con Edison die Entstehung eines Kulturkonzepts von Teams und Organisationen.

Schein hat sich neben dem Kulturkonzept auch immer Gedanken über das Beraten und die konkreten Vorgehensweisen der Organisationsentwicklung gemacht. Dies startete 1969 mit dem Klassiker *Prozessberatung*, dem 1987 ein zweiter Band mit dem Fokus auf interne Berater und Führungskräfte folgte. (dt. später in einem Band: *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*, 2003).

Ed Schein begann dann dieses Konzept zu verfeinern, indem er 2009 die »Philosophie des Helfens« vorstellte (dt.: *Prozess und Philosophie des Helfens*, 2010). Ich kann mich erinnern, dass am GDI die Manager verschiedener Firmen wie Swisscom meinten, sie seien nicht die Therapeuten ihrer Mitarbeiter. Das ist natürlich richtig, nur hat Edgar Schein genau das auch nie gemeint. Er hat dort zum ersten Mal im Sinne einer allgemeinen Beratungsphilosophie aufgezeigt, dass die Rollen des Helfenden und des Hilfesuchenden soziologisch gesehen schwierig sind

und eigentlich der kulturellen Grundannahme der meisten Manager widersprechen. Normalerweise ist der Manager ein Held und ›hat alles unter Kontrolle‹ (im Sinne von David Kantors ›Helden‹).

Jetzt setzt Schein mit der Technik des »Humble Inquiry« einen Konkretisierungsgrad hinzu.

›Humble Inquiry‹ wird übersetzt als »vorurteilsloses Befragen«. Er verwendet hier das von Chris Argyris verwendete Gegensatzpaar der Kommunikation, nämlich »Advocacy« versus »Inquiry«, Erklären versus Befragen. Dies ist eine Grundkategorie seines »Action-Ansatzes« und ist Grundlage des Dialog-Ansatzes (W. Isaacs, *Dialog als Kunst gemeinsam zu denken*, 2002).

Richtigerweise beschreibt er die typische amerikanische und globale Unternehmenskultur als eine »Kultur des Erklärens oder Befehlens statt der Kultur des Befragens («Spirit of Inquiry« von Warren Bennis). Vergleiche dazu auch Scheins Bücher zu seinem Ansatz von Unternehmenskultur und der Erhebung von Unternehmenskultur (*Organisationskultur*, 2003; *Aufstieg und Fall von Digital Equipment Corporation*, 2006).

So lässt sich auch als Grundproblem in Organisationen benennen, dass die Kommunikation von unten nach ganz oben gefiltert wird. Wäre dies nicht der Fall, so könnten viele Unfälle und Katastrophen verhindert werden. Wir haben dies in unserem Buch *Organisation und Inspiration* (2015) am Beispiel der Katastrophen von Deep Water Horizon und Fukushima aufgezeigt.

›Humble Inquiry« zeigt die Kunst des Befragens als vollkommen neue Kommunikationsform – und sie hat das Potenzial, eine vollkommen neue Unternehmenskultur zu entwickeln. Die bekannteste Schülerin von Chris Argyris, Diana MacLain Smith, hat dies schon beschrieben (*Elephants in the Room*, 2012).

Zu »Humble Inquiry« als Methode und zu diesem Buch haben wir mit Ed Schein diverse Filme gedreht, die in Ausschnitten auf unserer

Website www.trias.ch angesehen werden können. Dort äußert er sich zu der Frage: Was ist Humble Inquiry? Und wie wird es in Teams angewendet? Wie sieht es als Teil der Kultur eines Unternehmens aus?

Diese Trainingsfilme werden mit viel Erfolg in unseren Seminaren weltweit eingesetzt. Das Trias-Institut ist auch der deutschsprachige Anbieter des Scheinschen Prozessberatungsansatzes, in dem wir seit über 20 Jahren in Organisationsentwicklung und Prozessberatung Führungskräfte und Berater ausbilden.

Weiterführende Hinweise erschließt Ed Scheins Autobiographie, in der sich Spannendes zur Entstehung seines ganzen Gedankengebäudes von Prozessberatung und der Unternehmenskultur findet (erscheint in Kürze). Einblicke in seine Biographie finden sich auch im Buch *Führung und Veränderungsmanagement* (2009) und in einigen Aufsätzen, die er für die Zeitschrift *Profile* geschrieben hat (z. B. Schein 2006a; 2006b).

Wir wünschen diesem Buch viel Erfolg

Gerhard Fatzer, Ronco sopra Ascona im März 2015