



## Edgar Schein

geb. 5. März 1928 in Zürich, gest. 26. Januar 2023 in Palo Alto

Sebastian Kunert · Thomas Bachmann

Online publiziert: 18. April 2023  
© Der/die Autor(en) 2023

„Die Academy of Management hat eine Kategorie, die sie ‚scholar-practitioner‘ nennen. Sie haben mich in dieses Land-zwischen-den-Welten aufgenommen, zwischen reiner Forschung und reiner Praxis“ – so Edgar Schein in einem Interview 2019 zu seiner eigenen Bedeutung für das Feld der Organisationsberatung. In beiden Welten gilt er als Koryphäe, Wegbereiter und Referenzpunkt eines humanistischen Verständnisses von Veränderung.

Edgar Schein wurde 1928 als Sohn ungarisch-deutscher Eltern in Zürich geboren. Mit 6 Jahren musste er die Stadt verlassen und landete mit Zwischenstationen in Odessa und Prag schließlich in Chicago. Zum Studium ging er nach Stanford und promovierte anschließend in Harvard. Schein wurde maßgeblich durch namhafte Forscher jener Zeit geprägt, darunter Carl Rogers, Erving Goffman, Talcott Parsons und Douglas McGregor. Er war von 1964 bis zu seiner Emeritierung 1990 Professor für Organisationspsychologie und Management an der Sloan School of Management des MIT in Cambridge, MA. Zugleich verließ Edgar Schein mit großer Lust den akademischen Elfenbeinturm und begab sich in die Praxis der Beratung. Er betrachtete sich selbst dabei stets als Lernenden, der sein eigenes Unwissen als großen Schatz begriff.

Das Vermächtnis von Edgar Schein umfasst 176 Bücher und Fachartikel. Er gilt als Vorreiter eines modernen Verständnisses von Organisationskultur, Unternehmensentwicklung, mitarbeitenden-orientierter Führung sowie motiv-basierter Be-

---

✉ Dr. Sebastian Kunert · PD Dr. Thomas Bachmann  
artop GmbH, Christburger Str. 4, 10405 Berlin, Deutschland  
E-Mail: [kunert@artop.de](mailto:kunert@artop.de)

PD Dr. Thomas Bachmann  
E-Mail: [thomas.bachmann@hu-berlin.de](mailto:thomas.bachmann@hu-berlin.de)

Dr. Sebastian Kunert  
Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin, Deutschland

rufsentwicklung. Vielen Coaching-Klient:innen konnte mittels seines Konzepts der „Karriere-Anker“ geholfen werden, die eigene Erwerbsbiographie besser zu verstehen. In Führungsschulungen ist das 3-Ebenen-Modell der Organisationskultur (Artefakte, herausgestellte Werte, grundlegende Annahmen und Werte) fester Bestandteil des Lehrplans. Und kaum eine Ausbildung in Organisationsentwicklung kommt an der Unterscheidung zwischen Experten- und Prozessberatung vorbei.

Sein größtes Geschenk an die Welt war jedoch die Betonung einer tragfähigen, vertrauensbasierten Beziehung für jedwede Entwicklung, sei es von Berater:in zu Klient:in, Führungskraft zu Mitarbeitenden oder Forschenden zu Beforschten. Was sich Jahrzehnte später in empirischen Untersuchungen zu Wirkfaktoren in Therapie, Coaching, Organisationsentwicklung und Beratung wiederholt zeigen sollte, war für Edgar Schein tragende Säule seiner Philosophie: Die Beziehung ist der Schlüssel zur Veränderung. *„Wie entwickelt sich aus dem ersten Gespräch allmählich eine Beziehung, in der die beiden Parteien einander zuhören, verstehen und ihre wechselseitigen Bedürfnisse erfüllen?“* Zugewandtheit, Neugierde, Akzeptanz und Verantwortungsübernahme sind der Schlüssel, nachzulesen in seinem epochalen Werk *„Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship“* (deutsch: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft – Der Aufbau einer helfenden Beziehung).

Im eingangs zitierten Interview fordert er Berater:innen auf, selbst auch mehr Sichtbarkeit herzustellen: *„Die Praktiker müssen mehr schreiben. Sie müssen ihre Fälle und Erkenntnisse weitergeben, um zu sehen, ob es eine Verbindung zu dem gibt, was die Akademiker zu wissen glauben, und wie diese Verbindung zustande kommt. Dieser Wissensfundus wird einen Unterschied machen. Die Aufgabe liegt also bei Ihnen und mir.“*

Am 26. Januar 2023 starb Edgar Scheid am Ende eines ganz normalen Arbeitstages im Alter von 94 Jahren.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.