

Gerhard Fatzer, Daniel C. Schmid (Hg.)
Kunst der Veränderung

Therapie & Beratung

Gerhard Fatzer, Daniel C. Schmid (Hg.)

Kunst der Veränderung

Vorurteilslose Führung und Organisationsentwicklung

Mit Beiträgen von Gerhard Fatzer, Mouna Läderach,
Christoph E. Mandl, Hanna Mandl, Constantin Peer,
Wolfgang Pilarz, Michael Rautenberg, Claus Otto Scharmer,
Edgar H. Schein, Peter Schein, Daniel C. Schmid,
Sabina Schoefer, Peter Senge, John Van Maanen
und Wolfgang G. Weber

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

© 2021 Psychosozial-Verlag, Gießen

E-Mail: 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, *Perspectives of New York*, 2011
(digital photographs, © Claudine Fessler)

Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

ISBN 978-3-8379-2927-0 (Print)

ISBN 978-3-8379-7817-9 (E-Book-PDF)

Inhalt

Vorwort	9
<i>Gerhard Fatzer & Daniel C. Schmid</i>	

Dank	13
-------------	----

I Einführung

Von der Gestaltpädagogik zur Systemischen Gestalt-Organisationsentwicklung	17
Betrachtungen zu Führung und Veränderung – Eine Forschungs- und Entwicklungsreise von 1980 bis 2020 <i>Gerhard Fatzer</i>	

II Edgar H. Schein: Die Kraft von Kultur, Prozess und Führung

»Lasst uns einander kennenlernen!«	39
<i>Im Gespräch mit Ed Schein</i>	

Vorurteilsloses Führen	51
Zum zukunftsweisenden Lebenswerk von Edgar H. Schein <i>Gerhard Fatzer</i>	

Die Kunst der Sieben	55
Eine Lerngeschichte	
<i>Sabina Schoefer</i>	
Ed Schein: Der bescheidene Pädagoge	71
Schlüsselprinzipien	
<i>Claus Otto Scharmer</i>	
Überlegungen zu einem Helfer der Helfer: Ed Schein	77
<i>Peter Senge</i>	
Eine Entdeckungsreise nach Trstená auf Basis von Edgar H. Scheins »Kulturebenen-Modell«	81
<i>Daniel C. Schmid</i>	
Im Augenblick, seiner Zeit voraus	93
Reflexionen über die Arbeit meines Vaters	
<i>Peter Schein</i>	
Von Füchsen und Igel	103
Lernen von Ed Schein	
<i>John Van Maanen</i>	
Edgar H. Scheins Beiträge zur Unternehmensberatung im humanistischen Geist und ihre Bezüge zur Wirtschaftsethik	121
<i>Wolfgang G. Weber</i>	
III	
Die Kraft des Dialogs, Kontakts und der Zukunft	
Die Kraft des Dialogs	139
Der Dialog-Radar	
<i>Constantin Peer</i>	

Dialog, Lerngeschichte und »Humble Leadership« 175*Gerhard Fatzer***Coaching im Geiste des Zen** 189*Michael Rautenberg***Social Labs entwickeln und gestalten** 213*Christoph E. Mandl & Hanna Mandl***Trend Exploration – handlungsorientierte Strategien zur Gestaltung der Zukunft** 227

Oder: Welchen Veränderungsangeboten sollten wir (nicht) nachgehen?

*Wolfgang Pilarz***IV****Ausblick: Die Gesellschaft und Organisation der Zukunft: ein Gespräch mit vier Pionieren der Veränderung****Auf dem Weg zur »Triple-A-Gesellschaft«** 255

Auszüge aus Interviews mit Pionieren der Veränderung

Entwurf der Interviews: Mouna Läderach, Daniel C. Schmid & Gerhard Fatzer

Vorwort

Gerhard Fatzer & Daniel C. Schmid

Durch das vorliegende Hand- und Lesebuch sollen Führungskräfte, Managerinnen, Coaches und Begleiter von Veränderungsprozessen nachhaltig inspiriert werden. Angesichts der aktuellen Covid-19-Pandemie, die im März 2020 die Welt in einer beispiellosen Kette von Ereignissen getroffen hat, ist ein Buch zur *Kunst der Veränderung* mehr als angebracht. Denn erst wenn es uns gelingt, in dieser Krise ungeahnten Ausmaßes weltweit zu kooperieren, werden wir es schaffen, für kommende Herausforderungen – darunter insbesondere die weltweite Klimaerwärmung – gewappnet zu sein. Wie können wir als Organisationsentwicklerinnen und -entwickler uns gegenseitig optimal unterstützen? Welche Rollen und Haltungen sollen bzw. müssen wir einnehmen, um unsere Organisationen sicher und vorurteilsfrei durch diese globale Krise zu begleiten?

Das Wort »Krise« (altgriech. »κρίσις«) ist die Wurzel des altgriechischen Verbs »krínein« und bedeutet etymologisch »trennen« beziehungsweise »(unter-)scheiden«. Diese konsequente Prämisse, welche die unvoreingenommene Haltung bei der Organisationsanalyse postuliert, prägt die Trias-Community seit den 1980er Jahren. Mit Gerhard Fatzers zweijährigem Aufenthalt in den USA, bei dem er sich intensiv mit den Themen Lernen, Entwicklung, Veränderung, Führung und Inspiration beschäftigt hatte, wurde das kultur- und sprachübergreifende Systemverständnis der Trias-Gruppe gelegt. Gerhard Fatzer hatte zuerst in Kalifornien und dann in Boston alle wichtigen Begründer der Organisationsentwicklung kennen- und schätzen gelernt und ihre Werke anschließend als Pionier in den deutschsprachigen Raum gebracht. Sein Lernweg wird im Beitrag »Von der Gestaltpädagogik zur Systemischen Gestalt-Organisationsentwicklung« ausführlich geschildert.

Nach diesem Einführungsteil soll in Teil II das Lebenswerk unseres langjährigen Mentors und Begleiters Edgar H. Schein dargestellt werden. Ed Schein gilt als einer der renommiertesten Vertreter und »Thought Leader« der Organisationsentwicklung und hat bahnbrechende Werke zu den Themen Organisationskultur, Prozessberatung, Karriere sowie vorurteilslose Führung, Beratung und Befragung geschaffen. Ed Scheins Entwicklungslinien werden in einem Interview mit dem Unternehmen Egon Zehnder (»Lasst uns einander kennenlernen!«) nachgezeichnet. Hier lernen wir seine Haltung kennen, welche Organisationsentwicklung und Führung so wirksam machen: bedingungslose Vorurteilslosigkeit. Ed Schein illustriert diesen hohen Anspruch – ähnlich überzeugend wie sein ehemaliger Lehrer Carl Rogers den Aspekt der »Echtheit« – in exemplarischer Weise. Es ist eine Grundhaltung, welche alle guten Führungskräfte erfüllen sollten, es ist »der Geist der Neugierde«, wie es Warren Bennis und Ed Schein bereits 1969 in ihrem Klassiker *Organization Development* formuliert hatten. Natürlich ist es, angesichts der aktuell weltweit kritischen Lage, mehr als herausfordernd, eine solche Haltung einzunehmen. In diesem Interview lernen wir Ed Scheins Methode kennen. Im darauffolgenden Beitrag erläutert Gerhard Fatzer Scheins Lebenswerk der Grundlagen »vorurteilslosen-Führens«.

In den nachfolgenden Beiträgen von langjährigen Wegbegleitern und Schülern beschreiben Claus Otto Scharmer, der Schöpfer der bekannten »Theorie U«, Peter Senge, der Erfinder der »fünf Disziplinen«, die in den 1990er Jahren den Weg zur »Lernenden Organisation« bereiteten, sowie Ed Scheins Sohn Peter Schein, der als Manager im Silicon Valley groß geworden ist, den Einfluss ihres Mentors beziehungsweise Vaters auf ihren persönlichen Werdegang. Auch Aufsätze der europäischen Freunde von Ed Schein sind hier zu finden, allen voran Sabina Schoefer mit einem Beitrag zur »Kunst der Sieben« und Daniel C. Schmid, der die faszinierende Emigrationsgeschichte der Familie Schein disziplinenübergreifend darstellt. Spannend ist auch der Beitrag des langjährigen Weggefährten von Ed, John Van Maanen, dem »Grandseigneur« der qualitativen Sozialforschung, der zusammen mit Ed Schein ganze Generationen von Organisationspsychologen an der MIT Sloan School of Management ausbildete. Den Abschluss macht der Beitrag unseres langjährigen Kooperationspartners Wolfgang G. Weber von der Universität Innsbruck, der erstmals im deutschsprachigen Raum den Vergleich von Ed Scheins Lebenswerk mit dem Diskursansatz des deutschen Sozialphilosophen Jürgen Habermas anstellt. Diese Beiträge

stammen alle aus unserem Jubiläumsband *Edgar H. Schein – The Spirit of Inquiry*, den wir zu Ed Scheins 90. Geburtstag publizierten.

In Teil III präsentieren wir grundlegende Ansätze der Organisationsentwicklung, und zwar in Form der Kraft des »Dialogs«, der Kraft des »Kontakts« sowie der Kraft von »Visionen und Zukunft«. Der Beitrag von Constantin Peer stellt das spannende Konzept des »Dialog-Radars« vor. In einem weiteren Beitrag präsentiert Gerhard Fatzer den Ansatz von »Dialog, Lerngeschichte und Humble Leadership«, der die fünf Disziplinen von Peter Senge und den »Dialog« von Bill Isaacs verbindet. Der dritte Beitrag in diesem Teil ist »Coaching im Geiste des Zen«, in dem Michael Rautenberg systemische Ansätze von Niklas Luhmann, Zen Buddhismus und Coaching sehr eindrücklich verbindet. Die Kraft von »Vision und Zukunft« wird durch den Beitrag von Christoph C. und Hannah Mandl abgedeckt, deren Artikel »Social Labs entwickeln und gestalten« auf den Werken von Peter Senge und Claus Otto Scharmer aufbaut. Der Beitrag von Wolfgang Pilarz zum Thema »Trend Exploration« greift schließlich alle wichtigen Ansätze der OE-Pioniere auf und analysiert diese unter dem Aspekt der Visionsbildung.

Den Schlusspunkt bilden in Teil IV transkribierte Ausschnitte aus der Interviewserie »Managing Crisis: Creating a Triple A Society«, die durch Mouna Läderach, Gerhard Fatzer und Daniel C. Schmid auf dem Höhepunkt der Covid-19-Pandemie im Frühjahr 2020 durchgeführt wurde. Die Interviews mit Ed Schein, Amy C. Edmondson, Peter Senge und Claus Otto Scharmer beeindrucken nicht nur durch die intellektuelle Brillanz der vier OE-Pioniere, sondern überzeugen auch durch ihre Einschätzung zur Überwindung der globalen Krise: »It's all about collaboration, and not about competition!«

In diesem Sinne laden wir Sie ein, sich aktiv an den herausfordernden Veränderungsprozessen zu beteiligen und gemeinsam die Gesellschaft und Organisation der Zukunft mitzugestalten. Wir sind gespannt auf Ihre Rückmeldungen und wünschen viel Vergnügen bei der Umsetzung!

Die Herausgeber, im Sommer 2021

Dank

Im Zusammenhang mit diesem Band ist es uns ein Anliegen, unseren langjährigen Partnern und Weggefährten unseren herzlichen Dank auszusprechen. Es ist immer ein Team oder Netzwerk, das alles möglich macht. Unser Werk entsteht in »Co-Creation«.

Es ist dies zuallererst die Co-Leiterin der Trias-Masterklassen, Mouna Läderach, welche uns in die Entzifferung der Kommunikation in schwierigen Zielgruppen eingeführt hat (Genderthemen), gemeinsam in einem spannenden und erhellenden Kulturdiagnose- und Großgruppenprojekt. Ihre Co-Leitung der Masterklassen ist unendlich wertvoll und professionell. Des Weiteren hat sie uns zu spannenden Interviewserien mit Edgar H. Schein, Amy C. Edmondson, Claus Otto Scharmer und Peter Senge inspiriert, diese moderiert und editiert.

Weiterhin gilt unser Dank – wie immer – unserem langjährigen Netzwerk mit Sabina Schoefer und Sylvia Böcker, die seit Jahrzehnten dabei sind und alle Wege – auch mit den amerikanischen Partnern – mitgestaltet haben. Auch dem neu dazugekommenen wissenschaftlichen Beirat von Trias in Personen von Kornelia Rappe-Giesecke und Michael Giesecke sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Dank gebührt ganz speziell unserem langjährigen Mentor und Freund Ed Schein sowie seinem Sohn Peter Schein mit ihren Publikationen und aktiver Teilnahme an unseren Konferenzen und Masterklassen und besonders für die gemeinsame Herausgabe der Buchreihe »EHP-Organisation«. Dann Claus Otto Scharmer und Peter Senge, neu dazugekommen Amy C. Edmondson, für ihre spannenden Arbeiten im Gebiet der OE und Führung.

Wir danken John Van Maanen von der MIT Sloan School, einem der brilliantesten qualitativen Forscher der USA, für das Zusammenstellen des

Buches *Edgar H. Schein – The Spirit of Inquiry*, aus dem einige der Beiträge hier stammen.

Dank gilt der Firma Egon Zehnder und hierbei besonders Martin Klusmann für die Erstellung des Interviews mit Ed Schein und für Gerhard Fatzers Artikel über dessen Ansätze. Beide Texte durften hier dankenswerterweise wiederabgedruckt werden.

Auch Wolfgang G. Weber von der Universität Innsbruck danken wir, mit dem Gerhard Fatzer seit 2002 auf dem Gebiet der OE zusammenarbeitet und unterrichtet. Ebenfalls gebührt Dank Padkumar Nair, dem Dean der LM Thapar School of Management, bei dem Gerhard Fatzer regelmäßige Gastprofessuren durchführt. Dann danken wir Danica Purg von IECD in Bled für die regelmäßige Zusammenarbeit.

Wir danken Andreas Kohlhage, unserem Verleger der ersten Stunde, der unseren Weg seit Beginn von Trias, also seit 1990, mit dem Band *Supervision und Beratung*, mit der Reihe »EHP-Organisation« und der Zeitschrift *Profile* unterstützt und der dieses Jahr zum 30-jährigen Jubiläum von Trias wieder einen Sonderband von *Profile* ermöglicht. Neu unseren Verlegern Hans Jürgen und Johann Wirth vom Psychosozial-Verlag und dem professionellen Lektorat von Julia Stein und der Unterstützung durch Christian Flierl.

Last but not least danken wir allen Verfasserinnen und Verfassern der Beiträge in diesem Band, sie alle sind langjährige und wertvolle Veränderungsbegleiter auf dem inspirierenden Weg zur *Kunst der Veränderung*.

Wir widmen diesen Band unseren langjährigen Weggefährten Chris Argyris, Kathleen Dannemiller, David Kantor, Fred Massarik, Shoshana Zuboff und unserem Wegbegleiter Lawrence »Larry« Lippitt, der uns die Begeisterung für »Preferred Futuring« vorgelebt hat.

Wir sind wie immer am Dialog mit Lesern und Kunden interessiert (www.trias.ch) und wünschen Ihnen viel Vergnügen und Inspiration bei der Lektüre.

Gerhard Fatzer & Daniel C. Schmid

I
Einführung

Von der Gestaltpädagogik zur Systemischen Gestalt-Organisationsentwicklung

Betrachtungen zu Führung und Veränderung – Eine Forschungs- und Entwicklungsreise von 1980 bis 2020

Gerhard Fatzer

»Life is what happens to you
while you are busy making other plans.«
John Lennon

Die Idee meines langjährigen Kollegen und Freundes Edgar H. Schein vom Massachusetts Institute of Technology in Boston, die Stationen meiner Forscher-, Lehr- und Beraterlaufbahn aufzuschreiben, gibt mir Gelegenheit, die Stationen meiner 40-jährigen Lerngeschichte auf Personen, Wegbegleiter oder Mentoren und Themen hin anzuschauen.

Die ganze Reise, die ich als Learning History bezeichnen möchte, ist gestaltmäßig so organisiert, dass Stationen immer auf Lerngelegenheiten hingewiesen haben und dass Zufälle sich ereignet und es ermöglicht haben, neue Personen kennenzulernen und mich durch jeweilige »Communities of Practice« inspirieren zu lassen. Ganz im Sinne von Claus Otto Scharmers Theorie U ist es die »Offenheit der Wahrnehmung oder die Weiße Leinwand, die dies ermöglicht und auch provoziert«. Entsprechend beschäftige ich mich momentan auch mit dem Themenkomplex »Inspiration und Organisation«. Ich hatte neben Personen und Orten immer auch Bücher, die halfen, das Inspirierte weiter- und meinen aktuellen Standort wiederzugeben – im Sinne von Tagebüchern oder Reisebeschreibungen. Schon früh, nämlich im Zuge meiner Dissertation, beschloss ich, meine aktuellen Stationen durch Bücher darzustellen, als Meilensteine auf der Spurensuche.

Ich habe in der Zwischenzeit auch festgestellt, dass meine Inspiration auf diese Weise funktioniert: Ich habe früh ein inneres Bild, und diesem nähere ich mich dann an. Die Vision wird wie eine Angelleine weit ins Wasser hinausgeworfen, und sie bildet dann Kreise im Wasser und in den Wellen.

Ausgangspunkt war sicherlich die Erfahrung, im Gymnasium exzellente Lehrer gehabt zu haben, welche uns Schüler in den 1960er-Jahren

mit einer Sensibilisierung für Politik und Veränderung ausstatteten. Hier gilt es insbesondere, unsere Philosophie- und Französischlehrer zu erwähnen, die mich in die Grundlagen der Philosophie mit der gesamten französischen Geisteswissenschaft und in die Grundgedanken eines Karl Marx, eines Herbert Marcuse und eines Alexander Sutherland Neill einführten. Als Lehrer direkt nach dem Abitur setzten wir vieles in Form von Gruppen- und Projektunterricht um.

In den parallelen Studiengängen zur Pädagogik, Philosophie und Sozialpsychologie und in Angewandter Psychologie lernte ich unter anderem die Grundlagen von Gestalttherapie, Gestaltpsychologie und die der Themenzentrierten Interaktion kennen. Diese schlugen sich nieder in der Dissertation und meinem ersten Buch (Fatzer & Jansen, 2011 [1980]), in denen 1980 Fragen zur Evaluation von Gruppen und Veränderungsprozessen gestellt wurden. Wir hatten in der Lehrerfortbildung berufsbezogene Gruppendynamik eingesetzt, um die Zusammenarbeit mit Lehrern, Eltern und Behördenmitgliedern aufzubauen. Dort wurden auch erste Formen der Supervision eingesetzt, allerdings in der von Lehrern akzeptierten Form der Praxisberatung.

Die Frage nach der Wirksamkeit von Gruppen- und Veränderungsprozessen ist eine Fragestellung, die heute, 40 Jahre später, in der Erforschung von Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung (OE) noch exakt am gleichen Ort steht. Ich konnte dies in einer Konferenz zur Wirksamkeit von Supervision, durchgeführt durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision, erfahren. Rolf Haubl als Hauptreferent stellte die gleichen Fragen und ungelösten Probleme zur Debatte, die wir 40 Jahre zuvor im Zusammenhang mit der Gruppendynamik und Gruppentherapie aufgeworfen hatten. Welche Formen der Produkt-, Prozess- und Kontextevaluation sind wirksam? Wie sehen Transferprozesse im Lernen aus? Welches sind die methodischen Probleme der Erforschung? Entsprechend begrüßte ich den Entscheid des Verlages EHP und unseres Verlegers, dieses ursprüngliche Buch 2010, in neuer Version mit neuer Einleitung, wieder zu publizieren.

Wir arbeiteten damals an einer Verbindung von Gestalt und TZI (Themenzentrierter Interaktion nach Ruth Cohn, die eines der wenigen universalen Lernmodelle geschaffen hatte). Wir wendeten es in den 1970er-Jahren im Rahmen der Lehrerbildung an und schufen erste gruppendynamisch inspirierte Fortbildungen, an denen Lehrer, Eltern und Behördenmitglieder teilnahmen. Alle stellten sich die Frage: Wie sehen solche Schulen aus, die nach humanistischen Prinzipien funktionieren?

Hier half der *erste Zufall*: Mit Wagemut, einer Portion politischem Geschick und durch die Hilfe erfahrener akademischer Kollegen erhielt ich durch den Schweizerischen Nationalfonds die Gelegenheit, im Rahmen eines postdoktoralen Aufenthalts in Kalifornien solche Programme kennenzulernen. *George Isaac Brown*, damals ein Schüler von Fritz Perls, hatte dazu an der Universität von Kalifornien in Santa Barbara ein Programm in »Confluent Education« entwickelt. Die Grundlage des pädagogischen Ansatzes bestand darin, Prinzipien aus der Gestalttherapie auf die Schulen zu übertragen. Die erste Modellschule war die sogenannte GAZEBO-Schule von Janet Ledermann, einer bekannten Kindertherapeutin, die sie in Big Sur am Esalen-Institute aufbaute. Dort konnte man das Ganze als »kulturelle Insel« besuchen. *Aaron Hillman* war als Lehrer der aktivste Anwender.

Ich habe dazu bereits in meinem zweiten Buch (*Ganzheitliches Lernen*, 1987; erw. Neuaufl. 2011: *Ganzheitliches Lernen. Handbuch zur Humanistischen Pädagogik, Schul- und Organisationsentwicklung*) ausführlich gearbeitet und Material zur Verfügung gestellt, das m. E. heute noch so aktuell ist wie 1987.

Spannend an dieser Zwischenstation war die eindruckliche Begegnung mit *Laura Perls*, der Ehefrau von Fritz Perls. Sie repräsentierte einen radikalen Ansatz von Gestalttherapie, den sie auch durch ihre Kombination mit dem Tanz sehr eindrucklich, als weit über 80-jährige Frau, vorlebte. Sie konnte in luziden Vorlesungen einzelne Phänomene wie den Kontaktprozess als »Leben an der Grenze« beschreiben. Dankenswerterweise hatten Anna und Milan Sreckovic, die Begründer des Verlags EHP, sich die Herausgabe von Lauras Lebenswerk zur Aufgabe gemacht. Laura Perls wurde gleichzeitig 1986 Mitbegründerin des Verlags, sozusagen seine Hebamme.

Einigermaßen erschütternd waren ihre Erlebnisse und Geschichten mit Fritz Perls, die diesen Mann als Profiteur und Narzissten erscheinen ließen. Es wurde klar, dass Fritz Perls an dem gemeinsam mit Laura, Paul Goodman und Ralph Hefferline herausgebrachten klassischen Grundlagenwerk zur Gestalttherapie weniger als 20 Prozent beigesteuert hatte. Laura wurde nie als Mitautorin genannt, musste aber Zeit ihres Lebens die Steuern von Fritz nachbezahlen.

Sie selbst strahlte eine Vitalität und Lebenskraft aus, die sie in den Seminaren vollends weitergab. Von ihr konnte ich Entscheidendes zum Kontaktprozess lernen, das mir dann später auch in der Zusammenarbeit mit Ed Nevis und Carolyn Lukensmeyer wiederbegegnen sollte.

In der Gestaltpädagogik selbst wurde durch die Erforschung der Schulen immer klarer, dass dem ganzen Ansatz ein entscheidender Punkt fehlte: Gestaltpädagogik hatte keine Vorstellung oder kein mentales Modell von der »Schule als Organisation«, deshalb lernten die Lehrer auch nicht, wie man die Kultur einer lernenden Schule aufbaut. Dies ist eine Schwachstelle vieler Ansätze, und man kann die gleiche Naivität und Systemblindheit in den heutigen Coachingansätzen wie »Live-Coaching nach NLP« (Neuro-Linguistisches Programmieren) oder diversen therapieorientierten Supervisionsansätzen sehen. Dies, obwohl sich die Coachingansätze irreführenderweise »Systemisches Coaching« nennen.

Es wurde klar, dass der Ansatz sich hier nicht weiterentwickeln würde, da seine Begründer in den mentalen Modellen nicht innovativ genug waren. Entsprechend wurde das Programm später auch eingestellt, und die Begründer zogen sich auf personenorientierte Beratung zurück.

Für mich war es an der Zeit weiterzusuchen, auch mithilfe von *Mark Phillips*, einem guten Freund, der heute als Emeritus in San Francisco unterrichtet und der die Wichtigkeit politischer Prozesse in der Schulentwicklung verdeutlichte. Hier half ein *zweiter Zufall*: Ich hatte Gelegenheit, an einer großen Konferenz über Humanistische Psychologie an der UCLA (University of California) in Los Angeles teilzunehmen. Bei dieser Gelegenheit traf ich diverse Personen, welche für die nächste Station wichtig werden sollten.

Als erstes traf ich *Carl Rogers*, der damals eine treibende Kraft war im Voranbringen von Gedankengut, das zentral für nachhaltiges Lernen ist. Er war eine der Persönlichkeiten bei der Begründung der Humanistischen Psychologie, die sich damals als dritte Kraft neben der Psychoanalyse und dem Behaviorismus eines Skinner etablierte. Ich hatte etwas später über meinen Freund Frank Wolff Gelegenheit erhalten, am Center for the Studies of the Person an einigen spannenden Dialogrunden teilzunehmen. Er selbst war dort »Member of the Staff«.

»An assumption unusual in psychology today is that the subjective human being has an important value which is basic; that no matter how he may be labeled and evaluated he is a human person first of all, and most deeply« (Rogers, 1995 [1962]).

Dann lernte ich *Fred Massarik* kennen, der mich spontan in sein Programm der Ojai Leadership Labs einlud, welche damals schon seit über 40 Jahren