

Dr. Ekkehard Nau

## Typologien als Diagnose- und Designinstrument bei Veränderungsprozessen

**Summary:** Mit Hilfe von Typologien lassen sich Unternehmenskulturen zuverlässig und gültig ermitteln, um z.B. bei Fusionen frühzeitig und schnell mögliche Widersprüche und daraus entstehende Konflikte erkennen und bearbeiten zu können. Anhand des Instruments „T.A.O.<sup>®</sup> - Typen-Analyse für Organisationen“ wird der Nutzen und die praktische Anwendung dargestellt.

Dass in Organisationen immer wieder Veränderungen stattfinden und stattfinden müssen, ist inzwischen eine Binsenweisheit. Dass diese Prozesse immer wieder nicht das gewünschte Ergebnis erbringen, schief laufen, Schaden stiften, ist gängige Erfahrung. Dass wir zu wenig über Veränderungsprozesse in Organisationen wissen und lernen können, kann nicht sein<sup>1</sup>.

Was also hindert Unternehmen, Veränderungsprozesse erfolgreich durchzuführen? Um zu Antworten zu kommen, müssen wir uns erst fragen: Was geschieht bei Veränderungsprozessen?

Einem verbreiteten Modell zufolge geht es darum, in den Unternehmen die drei interdependenten Dimensionen „Strategie – Struktur – Kultur“<sup>2</sup> so zu verändern, dass eine möglichst optimale und nachhaltige Wertschöpfung unter Berücksichtigung der Innenwelt und der Umwelt des Unternehmens erreicht wird. „Strategie“ bezieht sich auf Visionen und Intentionen, wie sie sich in der Unternehmenspolitik und den Zielen ausdrücken. „Struktur“ bezeichnet geordnete und geregelte Strukturen, Systeme und Prozesse, in denen sich die Menschen bewegen und etwas bewegen – und so wie sie sich bewegen verhalten sie sich nicht wie Maschinen, sondern in Beziehungen, in Relation zueinander. Die in diesem sozialen Interaktionsgefüge wirksamen Momente wie Werte, Tabus, Identitäten, Rituale werden als Aspekte der „Kultur“ bezeichnet.

Die erste Antwort auf die oben gestellte Frage: Warum laufen Veränderungsprozesse oft aus dem Ruder?<sup>3</sup> ergibt sich aus der Beobachtung durchgeführter Veränderungsprojekte: Die ersten beiden Dimensionen werden in den Unternehmen eifrig bedient, die letztere, „Kultur“, nur halbherzig. Die Anschlussfrage lautet dann: Warum spielt Kultur eine geringere Rolle bei den Entscheidungen?

„Strategie“ und „Struktur“ sind eher der Ratio zugängliche Gestaltungsfelder des Management, mit „Kultur“ sind eher emotionale Aspekte verbunden.<sup>4</sup> „Strategie“ und „Struktur“ sind eher sandkastengeeignet, das heißt, eignen sich für ein planerisches Vorgehen, „Kultur“ entzieht sich klassischen Planungsmethoden. Das Wissen über „Strategie“ und „Struktur“ wird in den BWL-Fakultäten und MBA-Schmieden reichlich vermittelt, „Kultur“ wird weniger oder gar nicht behandelt.<sup>5</sup>

So sitzen in den meisten Organisationen in den oberen Hierarchieebenen Entscheider, die betriebswirtschaftlich, juristisch oder fachbezogen meist naturwissenschaftlich-technisch ausgebildet sind. Aus ihrer Ausbildung und Berufserfahrung resultiert ein spezifisch strukturierter Denk- und Sprachraum, ein Mindset oder Muster für die Wahrnehmung und Lösung der gestellten geschäfts- und unternehmensweltlichen Aufgaben. Menschenbild, Bild der Organisation, Führungsverständnis und Selbstbild als Entscheider sind bestimmt durch diese Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster. Die Unternehmenswelt wird deshalb eher rational-funktionalistisch betrachtet, die Organisation als komplizierte Maschine, als technisches System gesehen und so behandelt, das Selbstbild der Führung ist eher Kapitän als Leader. In Veränderungsprozessen geht es für die Entscheider meist darum, formale Strukturen und Prozesse, wie sie im Organigramm und in Regelwerken festgelegt sind, umzubauen. Mit der Blaupause in der Hand werden dann die einzelnen Elemente anders zusammengesetzt, einiges wird weggelassen, anderes hinzugefügt. Ich nenne das „Wandel mit

dem LEGO-Baukasten“. Für Kotter sind Entscheider mit diesem „mindset“ die „Manager“; gebraucht werden aber „Leader“ mit Visionen und dem Gefühl für Menschen und soziale Systeme.<sup>6</sup>

Gegen das „facts-and-figures-Management“ steht die organismisch orientierte Auffassung von Unternehmen als sich selbst organisierenden und kreierenden Systemen, mit dynamischer Komplexität, deren Steuerung über das herkömmliche betriebswirtschaftliche Instrumentarium allenfalls in ruhigen Zeiten und dann nur bedingt möglich ist. Die Entscheider stehen nach systemischer Auffassung eben nicht außerhalb des Geschehens und haben den Überblick, sondern sind mitten drin in der Dynamik mit der damit unweigerlich verbundenen Begrenzung der Perspektive. Zudem wirken die Folgen der Entscheidungen oft mit zeitlicher Verzögerung und räumlicher Verschiebung auf die Entscheider zurück und werden nicht mehr als zugehörig zur Entscheidung wahrgenommen. Als Bild: Der Kapitän sitzt in der Kabine seines Schiffes und bekommt die Schiffsbewegungen, den Status des Schiffes und Ereignisse nur über Instrumente und gelegentliche Berichte seiner Offiziere mit, die aber auch nicht direkt erfahren, was an und unter Deck los ist, sondern ihren Instrumenten und den Äußerungen der Mannschaft trauen müssen. Immerhin: Ziel, Mittel und Regeln sind festgelegt. Dass das Schiff seinen Kurs ungeschoren verfolgen und seinen Bestimmungsort erreichen kann, hängt aber davon ab, wie alle an Bord in kritischen Situationen auch außerhalb der Regeln zusammenwirken. Wenn's brenzlig wird, kann der Kapitän eben nicht alles wissen und machen. Ein schlechter Kapitän wird auf seine Macht pochen und dadurch eventuell Schiff und Mannschaft gefährden.<sup>7</sup>

Die systemische Betrachtung von Veränderungsprozessen in Organisationen sieht anders als das „LEGO-Modell“ die Beziehungsmuster der Organisationsmitglieder und deren wechselseitige Verhaltensdynamiken auch in Reaktion auf „Strategie“ und „Struktur“ als wesentlich für die real stattfindenden Prozesse im Unternehmen – eben die „Ursuppe“ der Kultur. Diese Auffassung stützt nicht gerade das solitäre Selbstbild des zupackenden Managers.

Veränderungsprozesse gelingen nicht ohne hinreichende Berücksichtigung der dritten Unternehmensdimension „Kultur“. Alle drei Dimensionen – Strategie, Struktur, Kultur - sind notwendig, auf keine kann verzichtet werden, dennoch ist die bei Veränderungsprozessen immer wieder vernachlässigte Größe die Kultur. Das trifft in besonderem Maße auf Fusionen zu. Obwohl bei der Verschmelzung von Unternehmen oft von vereinbarten Unternehmenskulturen in die Öffentlichkeit hineingeredet wird, belässt man es meist bei einer – dann aber besonders gründlichen – due diligence, einer Prüfung der Zahlen und formalen Aspekte, die Juristen, Steuerfachleute, Betriebswirte intensiv beschäftigt. Wer davon kennt sich mit Unternehmenskulturen aus? Erst seit ein paar Jahren taucht zaghaft der Begriff „cultural due diligence“ auf und hat Mühe, gegen das „Kartell der Strategie- und Strukturfetischisten“ Beachtung zu erlangen. Sinnvoll wäre, wenn bei Veränderungsprozessen welcher Art auch immer alle notwendigen Disziplinen an einem Tisch sitzen und nicht aufstehen, bis jede verstanden hat, was die andere in diesem Casus bewegt und was jede dazu beitragen kann, dass der Wandel Möglichkeiten für das Unternehmen öffnet und Energien im Unternehmen freisetzt.

Wenn man nun etwas verändern will, sollte man es kennen. Hier sollen die Typologien helfen, zwischen den wissenschaftlichen Untersuchungsergebnissen und den Anforderungen der betrieblichen Realität eine Brücke zu schlagen.

Typologien sind Modelle der Realität. Entscheidend für die Nützlichkeit von Typologien ist, inwieweit sie ein möglichst gutes Abbild der Realität liefern können. Sie dürfen nicht für die Realität selbst gehalten werden, denn man wird nur durch die Speise, nicht durch die Speisekarte satt. Der Vorteil von Typologien liegt darin, dass sie komplexe Situationen und

Sachverhalte auf ihre wesentlichen Dimensionen reduzieren, beschreiben und handhabbar machen.

Was sollten Typologien leisten? Konzept und Instrument müssen für die Entscheider leicht nachvollziehbar und verständlich sein. Aufwände und Ergebnisse müssen im Vorhinein klar bestimmt sein. Das Instrument muss einfach einzusetzen und zuverlässig sein. Ergebnisse müssen schnell vorliegen ohne langwierige Datenaufbereitung. Die Auswertung muss nachvollziehbar und verständlich sein. Die Ergebnisse müssen grafisch einfach darstellbar sein und unmittelbar klare Hinweise für Handlungsansätze liefern. Dass Zuverlässigkeit und Gültigkeit gewährleistet sein müssen, ist eine Standardanforderung. Diese Anforderungen erfüllen einige der Instrumente in unterschiedlicher Weise<sup>8</sup>.

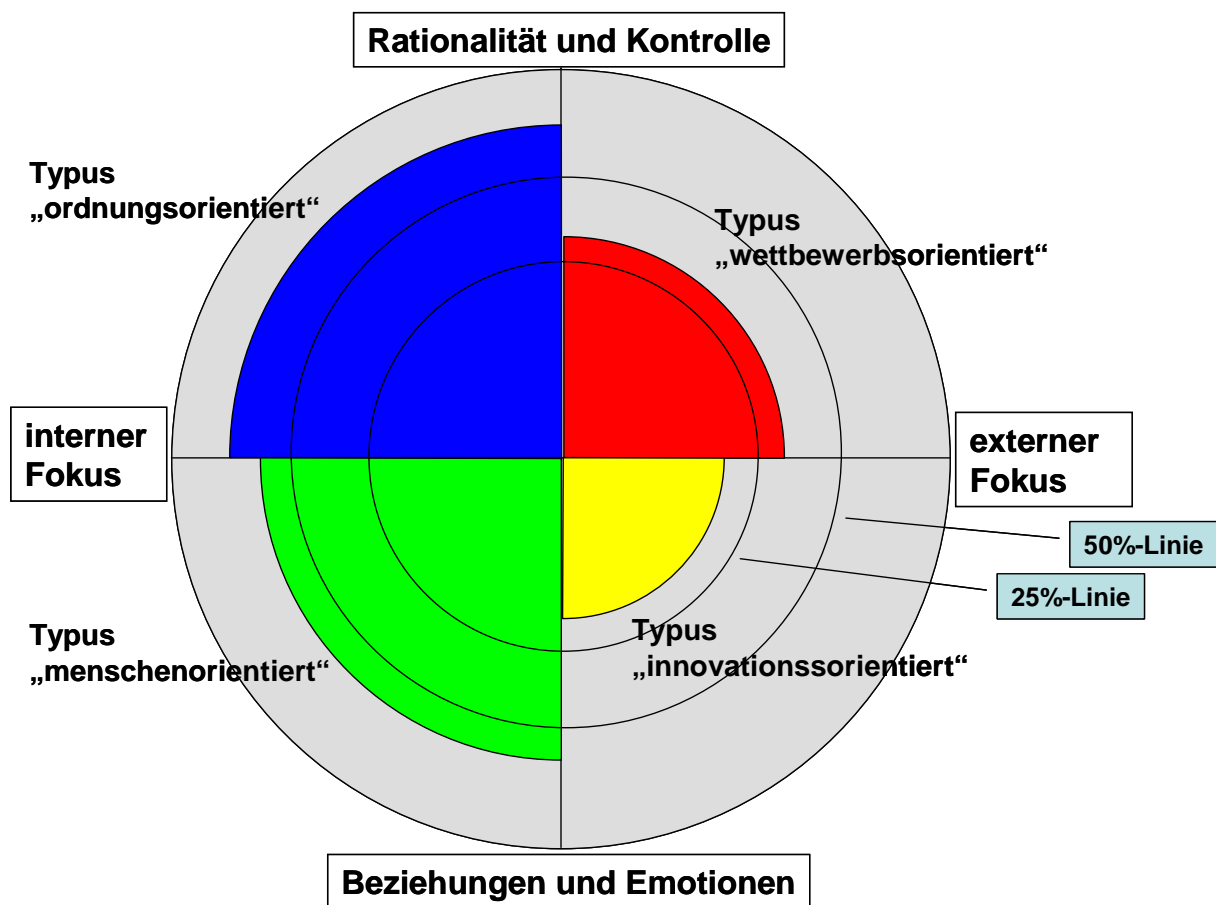
Da das Ziel einer Kulturanalyse sein sollte, die wesentlichen Aspekte, den Kern der Organisationskultur herauszufinden, geht es um die Entdeckung regelmäßiger Muster in Verhalten, Ergebnissen, Ritualen, Werten und Grundüberzeugungen. Die drei beispielhaft im Fokus stehenden Instrumente ermitteln die Kulturmerkmale über die Ausprägungen in verschiedenen Dimensionen. Die Instrumente sind deskriptiv, nicht normativ, d.h. sie liefern die Analyse als Beschreibung, nicht als Bewertung. Empfohlen wird von allen Autoren, sich nicht mit der Analyse des Ist-Zustandes zu begnügen. Die Instrumente sollen neben der Erhebung des Bildes der IST-Kultur auch für die Ermittlung der anzustrebenden SOLL-Kultur und der im besten Sinne wünschenswerten IDEAL-Kultur eingesetzt werden. Alle Instrumente sind als Fragebögen zur Selbstauskunft der Beschäftigten inklusive der Führungskräfte konzipiert, T.A.O. ist auch für die Anwendung im Gruppensetting vorgesehen. Alle Instrumente ermitteln aus der Gesamtheit der Befragten Präferenzen für bestimmte Kulturen; der OCAI gemäß seinem 4-Typen-Modell, der CIO und T.A.O. gemäß den Dimensionen nach C.G. Jung in ihren eigenen Modifikationen. Die Tabelle 1 veranschaulicht die wichtigsten Instrument-Eigenschaften.

<b>Tabelle 1</b>			
Instrument	CIO <sup>9</sup>	OCAI <sup>10</sup>	T.A.O. <sup>®11</sup>
Name	Character Index of Organizations	Organizational Culture Assessment Instrument	Type Analysis of Organizations
Konzept	Psychologische Typen von C.G.Jung analog Myers-Briggs	Werte-Konkurrenz	kollektive Verhaltensmuster nach den Typen von C.G. Jung
Modelle	16 Typen gemäß den Dimensionen	4 Typen: Hierarchie - Markt – Clan - Adhocratie	4 Basis-Typen; Differenzierung auf bis zu 36 Untertypen
Dimensionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introversion - Extraversion</li> <li>• Denken – Fühlen</li> <li>• Sensorik - Intuition</li> <li>• Beurteilen - Wahrnehmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interner Fokus - externer Fokus</li> <li>• Stabilität und Kontrolle - Flexibilität und Diskretion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innenfokus - Außenfokus</li> <li>• Ratio – Emotio</li> <li>• praktischer Sinn - Anders-Sinn</li> </ul>
Darstellung	Tabelle	Spinnendiagramm	Farbkreis - Rad

Mit einigen Anwendungsbeispielen soll gezeigt werden, welche Möglichkeiten und Vorteile der Einsatz typologischer Kulturanalysen bei Veränderungsprozessen bietet. Zum Einsatz kam jeweils T.A.O.

1. Beispiel: Bei einem alteingesessenen technischen Dienstleister verstärkte sich der Wettbewerb auf dem Markt durch Eintritt neuer Anbieter. Man sah sich gezwungen, das Unternehmen völlig neu auszurichten und insbesondere den bislang vernachlässigten Vertrieb zu stärken und auszubauen. Die ersten Maßnahmen, den Mitarbeitern neue Methoden und andere Arbeitsformen zu vermitteln, schlugen fehl. Der Widerstand war enorm. In einem Meeting wurde den Mitarbeitern Ziel und Zweck einer Kulturanalyse vorgestellt und der T.A.O.-Fragebogen ausgegeben. Die Auswertung und Erstellung der Präsentation dauerte 90 Minuten. Nach der Präsentation war allen Anwesenden klar, dass die notwendigen Veränderungen nur auf einem bestimmten Weg, der die persönlichen Bedürfnisse der Einzelnen und die gewachsene Kultur des Betriebs respektierte, umgesetzt werden konnten. Aus den Ergebnissen der T.A.O.-Analyse konnten die notwendigen Maßnahmen direkt abgeleitet und umgesetzt werden.

**Grafik 1: T.A.O.-Kulturmuster von Unternehmen X**



Bei dieser Darstellung ist ein Typus umso dominanter, je mehr der entsprechenden Farbe den Quadranten füllt. Die gesamte Quadrantenfläche entspricht dem Maximalwert, die Flächen sind entsprechend der Ausprägung prozentual in Farbe dargestellt (siehe auch die 25%- und 50%-Ringe). Spezifische Unternehmenskulturen zeigen sich fast immer als Mischung der verschiedenen Basistypen, allerdings mit deutlichen Dominanzen. Wie ergeben sich nun aus den Dimensionen die 4 Typen und wie unterscheiden diese sich voneinander?

#### **„Ordnungsorientierte Kultur“**

Hier wird den internen Prozessen mehr Aufmerksamkeit geschenkt als dem Geschehen im Umfeld. Rationalität und Kontrolle, Standardisierung und Optimierung bestimmen die Prozesse. Die Hierarchie mit ihrer Regelung von Befugnissen und Verantwortung, mit vorgeschriebenen Anweisungs- und Berichtswegen dominiert; das Tun wird gründlich durchdacht und dafür braucht man Zeit. Max Webers Modell bürokratischer Herrschaft strahlt im Hintergrund.

#### **„Wettbewerbsorientierte Kultur“**

Hier geht es um Ergebnisse und Erfolg, um schnelles Handeln und Entscheiden auch mit wenigen Informationen. Macht und Einfluss hängen eher davon ab, inwieweit man initiativ ist, beharrlich Dinge vorantreiben und zu einem positiven Resultat führen kann. Regeln werden übergangen, wenn es dem Ergebnis dient.

### **„Innovationsorientierte Kultur“**

Flexibilität und Spontaneität sind die wesentlichen Merkmale dieser Kultur. Hier zählt nicht das Gestern, sondern das Morgen. Visionäre Kreativität wird spielerisch gelebt und Ideen werden begeistert verfolgt und weiterentwickelt.

### **„Menschenorientierte Kultur“**

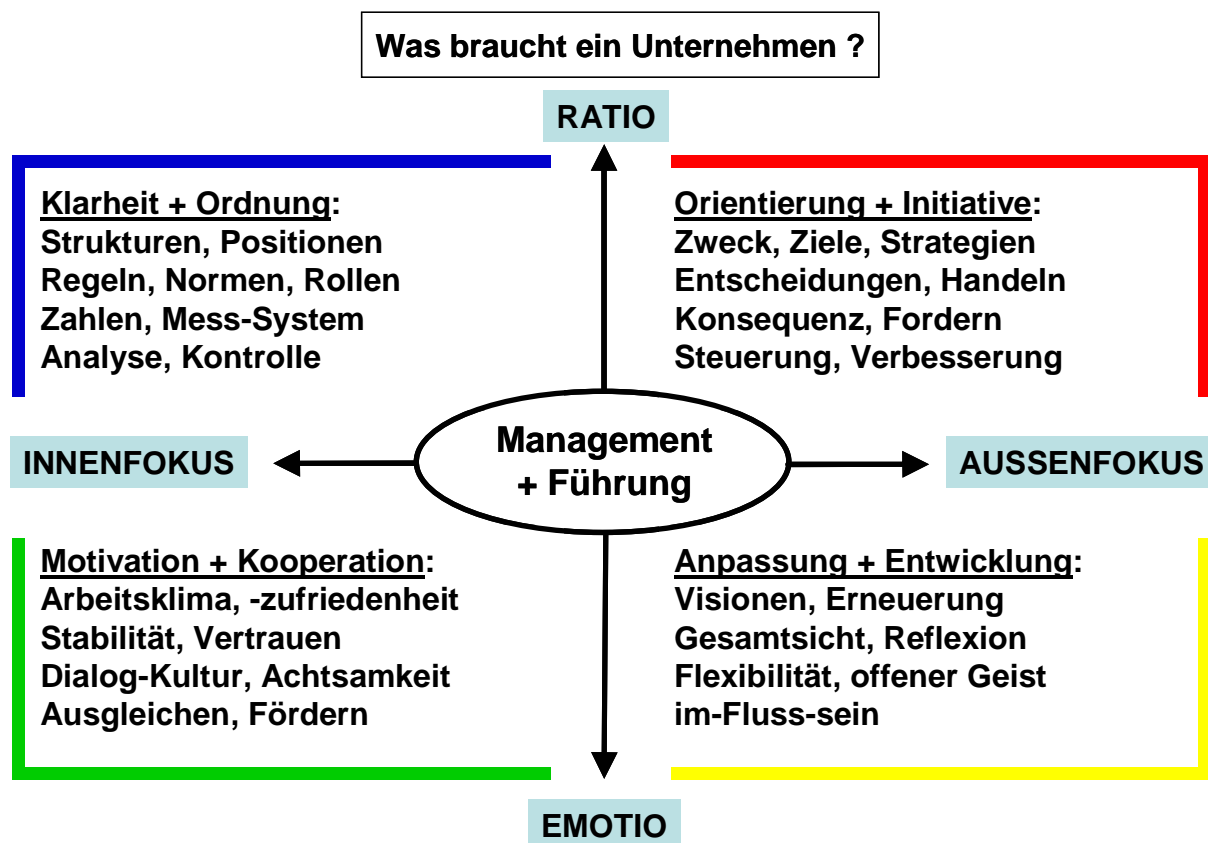
In diesem kulturellen Kontext wird viel Wert auf gute Beziehungen untereinander gelegt. Die anstehenden Aufgaben werden unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse und der Integration der Gruppe angegangen und erledigt. Stabiles Vertrauen ist ein wichtiger Wert dieser Kultur. Dann kann das Unternehmen auch Loyalität „ernten“.

In diesen Kurzbeschreibungen wird deutlich, dass die Kulturen teilweise polare Unterschiede aufweisen. Die im Farbkreis gegenüber liegenden Kulturtypen zeigen die stärksten Gegensätze. In der betrieblichen Wirklichkeit scheinen immer Widersprüche auf, die bei genauerer Betrachtung aus ebendiesen polaren Spannung rühren. Dass diese existieren, ist kein Betriebsunfall, sondern systemnotwendig, wie später noch dargelegt wird.

Zurück zum Anwendungsbeispiel: In obiger Darstellung sieht man, dass die Teilnehmer dieser Befragung ihren Betrieb stark auf sich selbst bezogen sehen. Der externe Fokus (Markt und weitere Umwelt) ist gering ausgeprägt. Ordnungsorientierung (blau) und Menschenorientierung (grün) spielen eine große Rolle. Viele alte und traditionell geprägte Unternehmen, aber auch öffentliche Verwaltungen zeigen dieses Bild. Für das Design von Veränderungsprozessen bedeutet dies, die Eigenheiten der verschiedenen Kulturtypen zu erkennen und die Dominanzen der eigenen Kultur zu berücksichtigen.

Dazu braucht es einen genaueren Blick auf die Kulturtypen und ihre Eigenheiten. Die jeweiligen Typen zeigen deutliche Unterschiede an Leistungen und Tätigkeiten, die im Unternehmen insgesamt als Funktionen vorhanden sein müssen – wenn auch nicht immer in gleichen Gewichten.

**Grafik 2: Funktionen in Unternehmen**



Die spezifischen Leistungen der 4 Kulturtypen sind in den Mischkulturen vieler Unternehmen oft in unterschiedlicher Weise realisiert, wobei „RATIO“ noch am stärksten das Handeln bestimmt. „Grüne“ und auch „gelbe“ Kultur Aspekte sind bei den meisten Unternehmen eher geringer ausgeprägt.

Diese Funktionen sind für das Design von Veränderungsprozessen unbedingt zu berücksichtigen. Für die „blau-grün-dominante“ Kultur des obigen Beispiels gilt: das Unternehmen, und das heißt natürlich die darin arbeitenden Menschen legen großen Wert auf planvolles, strukturiertes Vorgehen im Einklang mit Normen und Regeln; sie legen Wert auf ein gutes Arbeitsklima, auf achtsamen Umgang miteinander und auf Stabilität. Veränderungen stehen sie eher skeptisch gegenüber, und wenn, dann muss alles gut bedacht und behutsam gemacht werden. Eine solche Kultur beharrt eher auf dem Status-Quo und kann allzu forsche Change-Manager zum Verzweifeln bringen. Im obigen Beispiel waren die „roten“ und „gelben“ Kultur Aspekte nachrangig. Das bedeutete, dass wirklich notwendige Veränderungen so behindert und gebremst wurden, dass Unternehmen und Mitarbeiter in kritische Situationen gerieten.

Die verantwortlichen Entscheider haben allerdings die Möglichkeit, mithilfe der Funktions-Chart ihre Maßnahmen und Aktionen zu planen und zu überprüfen. Sie werden Notwendigkeit, Orientierung und Richtung des Wandels klar kommunizieren müssen (rot), dabei aber auch deutlich machen, dass Bewährtes bleibt (grün). Sie werden für geeignete und stabile Strukturen und Prozesse sorgen müssen (blau), dabei aber Freiräume für Unvorhergesehenes schaffen und Flexibilität im Vorgehen erlauben müssen (gelb). Entscheider müssen einen umfassenden Blick auf die Unternehmenskultur haben und um ihre blinden Flecke wissen. Manager, die sich oft in rot-blauen Kulturen bewegt und entwickelt

haben, neigen zum „rot-blauen Blick“. Das ist wie mit dem Käufer eines neuen Autos, der jetzt meint, auf der Strasse nur noch seinem Fahrzeugtyp zu begegnen. Die anderen übersieht er, denn seine Wahrnehmung ist auf seinen Typ fokussiert. Diese selektive Aufmerksamkeit ist auf der Strasse wie im Unternehmen kollisionsförderlich und damit schädlich.

Was können die Entscheider für sich tun, um ihre blinden Flecke zu überwinden? Was leistet die Typologie der Unternehmenskultur noch, um Entscheidern für einen Wandel mit weniger Problemen und Konflikten das passende Instrumentarium in die Hand zu geben?

Aus der Typologie von Unternehmenskulturen und den Funktionen, die im Unternehmen erfüllt werden müssen lassen sich klare Handlungsanweisungen für die Verantwortlichen eines Veränderungsprozesses ableiten.

### Grafik 3: Handlungsnotwendigkeiten im Veränderungsprozess



Die oben beschriebenen Aspekte des Wandels sind lang bekannt. Die Typologie ermöglicht zusätzlich, diese Begriffe in einen überschaubaren und verständlichen Gesamtzusammenhang zu stellen. Vergessen oder Übersehen fällt dann schwerer.

#### **Resumee**

Die oben gestellte Forderung nach Einfachheit des Konzepts ohne Simplifizierung scheint gut erfüllt. Nur mit 4 typologischen Modellen lassen sich Unternehmenskulturen selbst in ihren Mischformen gut beschreiben und angemessene Schlussfolgerungen für das Planen, Entscheiden und Handeln ziehen.

Für den Einsatz im Unternehmen sollte eines klar sein: es kommt nicht darauf an, präzise zu messen und dem Controlling einen weiteren Zahlensatz zu überlassen. Viel wichtiger ist, einen Dialog-Prozess im Unternehmen anzustoßen, in dem sich die Organisationsmitglieder über ihre Gesamtkultur mit ihren Minikulturen bewusst werden und daraus Konsequenzen für ihr Zusammenwirken ziehen. Insoweit ist das bereits beschriebene Analysedesign in den drei Schritten IST-, SOLL-, und IDEAL-Kultur ein hilfreiches Vorgehen, um Transparenz und Einsicht für die Verbesserung oder Entwicklung der eigenen Unternehmenskultur zu schaffen.

Und in diesem Schritt könnte in SSK-Workshops überprüft und abgeglichen werden, inwieweit Strategie, Struktur und Kultur kongruent und integriert sind.

2. Beispiel: Zwei Handelsunternehmen planten zu fusionieren. Berater führten im Auftrag eines gemeinsamen Gremiums eine klassische due diligence durch. Im Rahmen eines Seminars zur Führungsentwicklung bei einem der Unternehmen wurde intensiv über die geplante Zusammenführung diskutiert. Mit Hilfe von T.A.O. analysierten die Teilnehmer ihre eigene Organisation (Selbstbild) und die andere Organisation (Fremdbild). Das Ergebnis zeigte einige markante Unterschiede in den Unternehmenskulturen, die bisher nie in den Fusions-Gremien zur Sprache gekommen waren. Eine Erweiterung der Analyse auf beide Unternehmen wurde nicht gewünscht. Die nicht beachteten Unterschiede, die die Analyse verdeutlichte, erwiesen sich in der Nach-Merger-Phase als Treiber für eine Reihe außerordentlich störender Konflikte, die nur mühsam eingedämmt werden konnten und bis heute nicht aus der Welt sind. Die Konflikte wurden von den Verantwortlichen nicht als Systemproblem gesehen und akzeptiert, sondern den beteiligten Personen als persönliche Schwächen angekreidet.

Man sieht: Es liegt nicht daran, dass die Konzepte und Instrumente zur Analyse der Unternehmenskultur nicht zur Verfügung stehen. Entscheidend ist der Mindset des Management, sind die Denkmuster und Wahrnehmungsfilter der Entscheider, die eine der zentralen Dimensionen des organisatorischen Systems und damit des unternehmerischen Erfolgs vernachlässigen.

---

<sup>1</sup> als Beispiel: Die Zeitschrift ORGANISATIONSENTWICKLUNG gibt es 2009 im 28. Jahr

<sup>2</sup> Bleicher, K. (1991): Das Konzept integriertes Management. Frankfurt am Main usw.: Campus Verlag

<sup>3</sup> genau hierzu siehe Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation efforts fail. Harvard Business review, Mar/Apr, P.59

<sup>4</sup> siehe dazu beispielhaft das Organisationskultur-Konzept von Schein mit den drei Ebenen Oberfläche der „sichtbaren Verhaltensweisen und Artefakte“, darunter die Ebene der „Gefühle für das Richtige und kollektive Werte“, und auf der untersten Ebene die meist unbewussten „Grundannahmen über die Beziehung zur Umwelt und andere grundlegende Überzeugungen“. Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco etc.: Jossey-Bass

<sup>5</sup> hierzu und zu folgendem empfehle ich den jüngsten Artikel von Wimmer, R. (2009). Kraftakt radikaler Umbau. Change Management zur Krisenbewältigung. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Heft 3, S. 4-11

<sup>6</sup> Kotter, J.P. (1996). Leading Change. McGraw-Hill

<sup>7</sup> zum Fall eines gestörten und sich selbst überschätzenden Kapitäns empfehle ich die Lektüre von *Herman Wouk: Die Caine war ihr Schicksal* und die grandiose Verfilmung mit Humphrey Bogart in der Hauptrolle des Commander Queeg.

<sup>8</sup> CIO; OCAI; T.A.O.; ein detaillierter Instrumentvergleich ist nicht Gegenstand dieses Beitrags.

<sup>9</sup> Bridges, W. (1998). Der Charakter von Organisationen. Organisationsentwicklung aus typologischer Sicht, Göttingen usw.: Hogrefe-Verlag

<sup>10</sup> Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley.

<sup>11</sup> Nau, E. (2006/2009). Die Typen-Analyse für Organisationen T.A.O.<sup>®</sup> (Type-Analysis for Organizations). Immerath: Manuskripte/Charts