

Zur Bedeutung von Kurt Lewin in Managementforschung, Managementlehre und Praxis des Change-Managements

1. Einleitung

Für die Managementforschung zum organisatorischen Wandel sind Kurt Lewins Arbeiten bis heute von Bedeutung. Er wird als zentraler Mitbegründer des Wandeldiskurses gesehen (vgl. Lewin Papanek 1973, Schein 1999, Burnes 2004), und seine Erkenntnisse zur Überwindung von Änderungsbarrieren etablierten ein wichtiges Paradigma organisatorischen Wandels, das sich seitdem in unterschiedlichen Ästen der Organisationsforschung weiter entfaltet oder als Referenzpunkt zur Abgrenzung alternativer Wandelvorstellungen genutzt wird: von der *Organisationsentwicklung* (vgl. z.B. Cummings & Worley 2004) über den Ansatz der *organizational transformation* (vgl. z.B. Romanelli & Tushman 1994) und des *Organisatorischen Lernens* (vgl. z.B. Argyris & Schön 1978, Schreyögg & Noss 1994, Eberl 1996, Schreyögg & Noss 2000) bis hin zur Diskussion der *dynamic capabilities* (vgl. z.B. Eisenhardt & Martin 2000, Schreyögg & Kliesch-Eberl 2007). Zugleich wird betont, dass Lewins Beitrag für die Wandelforschung nicht auf bestimmte singuläre Elemente reduziert werden kann, sondern dass sich seine Arbeit gerade durch die *Verknüpfung* mehrerer zentraler Einsichten – u.a. Feldtheorie, Gruppendynamik, die Methode des Action Research und das Drei-Phasen-Modell – auszeichnet (vgl. Lewin Papanek 1973, Burnes 2004). Lewins Wandelkonzeption gerät dadurch gleichermaßen *konzeptionell fundiert* als auch unmittelbar *anwendungsbezogen* (vgl. Schein 1999), eine Doppel-eigenschaft, die in der Managementforschung zwar oft versprochen, aber nur selten eingelöst wird. Diese Ausnahmestellung eines in der Forschung vielbeachteten und zugleich untrennbar mit der Managementpraxis verknüpft angelegten Wandelkonzepts sollte Lewins Ansatz wichtige Unterstützung dabei verleihen, nicht nur – wie skizziert – im wissenschaftlichen Diskurs, sondern auch in der *Managerausbildung* und *Managementpraxis* präsent zu sein. Dies insbesondere auch deshalb, weil seit einigen Jahren immer stärker beklagt wird, dass die von der Wissenschaft bearbeiteten Forschungsthemen für die Lösung praktischer Managementprobleme nur geringe Relevanz besitzen (vgl. Pfeffer & Fong 2002; Bennis & O'Toole 2005). Leitende Fragestellung der vorliegenden Untersuchung ist daher erstens, der gegenwärtigen Bedeutung von Lewins Wandelkonzeption in der Managementleh-

re nachzugehen, und in einem zweiten Schritt zu explorieren, inwiefern sich die ermittelte Bedeutung in der Praxis des Change-Managements spiegelt. Zu diesem Zweck wird die Rezeption von Lewins Arbeiten und die Aufbereitung seiner Erkenntnisse in bekannten deutschsprachigen Managementlehrbüchern untersucht. Anhand einer Fallstudie wird anschließend exemplarisch herausgearbeitet, welche Elemente von Lewins Wandelkonzept in der Praxis in einem aktuellen komplexen Wandelprozess eines internationalen Technologiekonzerns Anwendung finden.

2. Zur Rezeption von Lewin in der Managementlehre

Die Aufnahme von einzelnen Theorien und Konzepten in den etablierten Kanon der Managementlehre wird von einer Vielzahl an Faktoren beeinflusst: von der Akzeptanz und Resonanz im wissenschaftlichen Diskurs (manifestiert in Zitationen, Folgestudien, Weiterentwicklung), über den Status und Vernetzungsgrad der Autoren in der Wissenschaftsgemeinschaft, den Verwendungsgrad in der betrieblichen Praxis (z.B. durch Umbildung zu Beratungstools), dem Entstehungszeitpunkt („Klassiker“ vs. „veraltet“, „neueste Erkenntnis“ vs. „noch nicht etabliert“) bis zum Konkurrenzkampf auf dem Markt für Lehrbücher und vielem mehr reicht das Spektrum der Kräfte, die den Umfang der Rezeption einer Lehrmeinung und konkreter Theorieansätze begünstigen oder verhindern können. Kieser (1996) rekonstruiert diesen Prozess pointiert als Machtspiel, das im Zeitablauf immer wieder zu neuen (bzw. vorübergehend in den Hintergrund geratenen) Ergebnissen führt und auf diese Weise regelmäßig neue Managementmoden hervorbringt (vgl. dazu auch Schanz 1997, 94 ff.).

Die vorliegende Untersuchung kann diesen Einflussfaktoren nicht im Einzelnen nachgehen. Sie setzt stattdessen dort an, wo die Entscheidung darüber, was gerade als State-of-the-Art in der Managementlehre zu gelten hat, mit einem gewissen Dauerhaftigkeitsanspruch gefallen ist, und zugleich Nähe zu den Studenten als Adressaten der Managementlehre gegeben ist: Für die Weitergabe von Managementwissen besonders wichtige *Gatekeeper* (vgl. Lewin 1958, 197 ff.) sind Hochschullehrer, da sie die Lerninhalte für die Studierenden vorsortieren und Schwerpunkte auswählen. Eine wichtige Entscheidung, die die Hochschullehrer in den Wirtschaftswissenschaften treffen, ist die Empfehlung der zentralen, die Lehrveranstaltung begleitenden Lehrbücher, da diese Lehrbücher im Mittelpunkt des Wissenserwerbs durch die Studierenden stehen und für die Prüfungsvorbereitung im Regelfall zur Pflichtliteratur gemacht werden. Weitere wichtige, den Hochschullehrern vorgelagerte Gatekeeper sind deshalb die Lehrbuchautoren. Um Lewins Bedeutung in der deutschen Managementlehre nachzugehen, wurden deshalb die Inhalte ausgewählter etablierter deutschsprachiger Lehrbücher daraufhin ausgewertet, in welchem Umfang die Arbeiten und Ideen Kurt Lewins Berücksichtigung finden. Zwar kann nicht ausgeschlossen werden, dass neben den

Lehrbüchern weitere wichtige Kanäle existieren, über die Lewin'sche Ideen in der Managementausbildung vermittelt werden (z.B. im Rahmen von Workshops und Trainings im Studium oder im Unternehmen), trotzdem sollten sich schon aus der Analyse der Lehrbücher verlässliche Hinweise auf die Bedeutung Lewins in der Lehre ableiten lassen.

Aus der Menge der deutschsprachigen wirtschaftswissenschaftlichen Lehrbücher wurden solche ausgewählt, die an deutschen Hochschulen eine breitere Verwendung gefunden haben, und zwar erstens aus dem Bereich der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre (Bea, Friedl & Schweitzer 2005; Wöhe & Döring 2008; Hutzschenreuter 2009; Thommen & Achleitner 2009; Weber & Kabst 2009) und zweitens aus dem auf Unternehmenssteuerung konzentrierten Bereich Management, z.T. mit Fokussierung auf die Managementfunktion Organisation (Staehe 1999; Laux & Liermann 2005; Schreyögg 2008; Kieser & Walgenbach 2010).

Ein erster Blick in diese Lehrbücher zeigt, dass die Thematik des organisatorischen Wandels durchaus ein relevanter Bereich der Managementausbildung ist. Auf einen zweiten Blick wird jedoch deutlich, dass der Wandelthematik zum Gesamtumfang der Werke insgesamt nur verhältnismäßig wenig Raum eingeräumt wird (vgl. zusammenfassend Abb. 1). Bei der Analyse wird außerdem deutlich, dass in den Lehrbüchern, in denen Wandel thematisiert wird, häufig die spezielle Strömung „Organisationsentwicklung“ (OE) Erwähnung findet, und dort, wo es um Organisationsentwicklung geht, in der Regel auch spezifische Ideen von Lewin zitiert werden. Konkret beziehen sich diese Ausführungen auf folgende Publikationen Lewins:

- „Forces behind food habits and methods of change“ (Lewin 1943),
- „Frontiers in group dynamics“ (Lewin 1947),
- „Group decision and social change“ (Lewin 1958) und
- „Feldtheorie in den Sozialwissenschaften“ (Lewin 1963).

		ausgewählte deutschsprachige Lehrbücher								
		Wöhe, Döring (2008)	Hutzschenreuter (2009)	Thommen / Achleitner (2009)	Bea / Friedl / Schweitzer (2005)	Weber / Kabst (2009)	Staehle (1999)	Laux / Liermann (2005)	Krieser / Walgenbach (2010)	Schreyögg (2008)
Thema Wandel & OE	Seitenzahl Gesamtwerk	1100	467	1183	811	445	1098	669	489	515
	Thema „Organisatorischer Wandel“?		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Seitenanzahl Organisatorischer Wandel		3	10	20	3,5	97	2	50	68
	Thema „Organisationsentwicklung“			✓		✓	✓			✓
	Seitenanzahl Organisationsentwicklung			4,5		1	9			5
Lewin-Quellen	Forces behind food habits... (1943)									✓
	Frontiers in group dynamics (1947)			✓			✓			
	Group decision and social change (1958)						✓			✓
	Feldtheorie i.d. Sozialwissenschaften (1963)						✓			

Abb. 1: Ein Blick in die Managementlehrbücher: Wandel, OE und Lewin

Um qualitative Aussagen über die Rezeption von Lewin in den Lehrbüchern treffen zu können, ist es notwendig, zunächst die dort zitierten Originalquellen zu studieren und seine zentralen Argumente herauszuarbeiten, und dann in einem zweiten Schritt zu bewerten, welche der Kernideen von Lewin tatsächlich in die Lehrbücher Eingang finden. Unserer Ansicht nach präsentiert Lewin in seinen Arbeiten folgende sechs zentrale konzeptionelle Ideen, die für die Wandelthematik von besonderer Bedeutung sind (vgl. dazu auch die Einschätzung von Burnes 2004):

1) Feldtheorie

Die Feldtheorie erklärt das Verhalten von Individuen als Funktion von Persönlichkeitsvariablen und Umfeldbedingungen und konzeptionalisiert Wandel als eine Veränderung des ein bestimmtes Verhalten bewirkenden Kräftefeldes aus *driving forces* und *restraining forces* (Lewin 1958, 207 ff., Lewin 1963). Wandel von einem Gleichgewichtszustand zu einem anderen kann dann auf zwei unterschiedliche Arten erfolgen: entweder durch Verstärkung der auf das neue Gleichgewicht hinzielenden akzelerierenden Kräfte oder durch Abschwächung der diesem Verhalten entgegenstehenden retardierenden Kräfte.

2) **Gruppe als Wandelmedium und Gruppenentscheidung**

Nach Lewin (1943, 60 ff.; 1958, 201 ff.) kommt der Gruppe als Wandelmedium eine besondere Bedeutung zu. Verhaltensänderungen konnten seinen Studien zufolge vor allem dann nachhaltig bewirkt werden, wenn die Betroffenen gemeinsam im Rahmen von moderierten Gruppendiskussionen eine Einsicht in die Wandelanforderungen entwickelten und gemeinsam nach konkret umsetzbaren Lösungen suchten. Dagegen erwies sich in den Studien ein in Vortragsgruppen angestoßener Wandel, in denen konkrete Lösungen für Verhaltensänderungen von Externen vorgegeben wurden, als weit weniger nachhaltig.

3) **Gatekeeper**

Trotz der Bedeutung der Gruppe als Medium für Wandel, kommt nach Lewin (1943, 36 ff.; 1958, 197 ff.) einzelnen Personen eine zentrale Rolle zu. Insbesondere bei der Diffusion der im Rahmen der Gruppendiskussionen erarbeiteten Wandelstrategien, nehmen bestimmte Personen die besondere Funktion des „Gatekeepers“ ein. Aufgrund ihrer spezifischen Stellung im Sozialgefüge ihrer Subgruppe können diese Gatekeeper wiederum andere Mitglieder beeinflussen, so dass diese den neuen Gleichgewichtszustand unterstützende Verhaltensweisen zeigen.

4) **Motivation vs. Verhalten**

Lewin (1958, 203) arbeitet außerdem heraus, dass eine kognitive Einsicht in Wandelanforderungen und eine rein motivationale Komponente für nachhaltigen Wandel nicht ausreicht. Wandel erfolgt primär durch konkrete Verhaltenswirksamkeit.

5) **Wandel als Phasenmodell: Unfreezing, Moving, Freezing**

Lewin (1958, 210 f.) leitet aus seinen Arbeiten ein Wandelkonzept in drei Phasen her, das Verhaltensveränderung im Spannungsfeld von altem und erneutem Stabilisierungszustand versteht. Der Änderungsprozess umfasst typischerweise die Phasen „Unfreezing“ (das gegenwärtige Gleichgewicht wird aufgelöst und die beteiligten Akteure werden für Änderungsmaßnahmen motiviert), „Moving“ (Durchführung konkreter Wandelaktivitäten) und „Freezing“ (Stabilisierung der neuen Gleichgewichtssituation).

6) **Wandel = Kulturwandel**

Ein weiteres Ergebnis von Lewins Studien (Lewin 1943, 54 ff.) ist die Bedeutung des kulturell verankerten Bezugsrahmens für die Akzeptanz eines Individuums für Wandel. Diese schon in der Feldtheorie angelegte Idee der Verhaltensbeeinflussung durch unbewusste kulturelle Handlungsmuster hat sich inzwischen

in der Managementlehre als Unternehmenskulturforschung etabliert (vgl. z.B. Schein 1984). Lewin positioniert dadurch die Wandelproblematik nachdrücklich als *kollektives* Phänomen, bei dem der Einfluss des einzelnen auf dauerhafte Verhaltensänderung angesichts der Stärke der kulturell verankerten Beeinflussungskräfte nur gering ist.

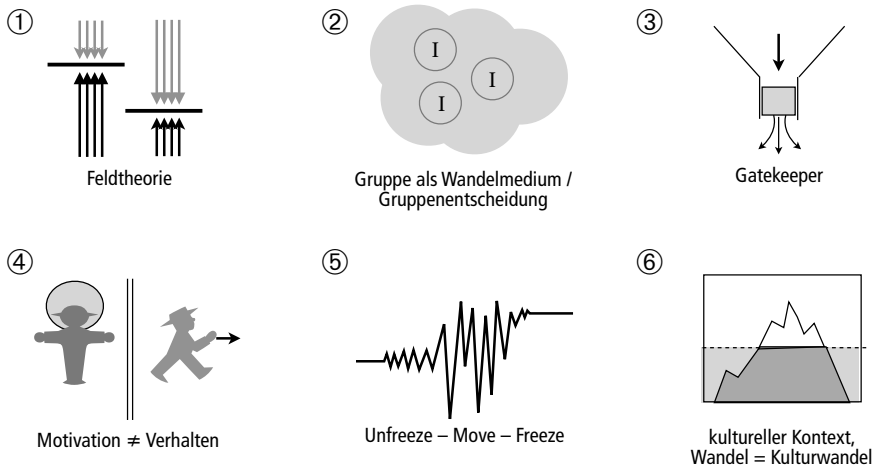


Abb. 2: Konzeptionelle Kernideen von Lewin

Welche dieser Kernideen der in den Managementlehrbüchern zitierten Arbeiten von Lewin (vgl. zusammenfassend Abb. 2), werden nun in den Lehrbüchern aufgenommen und diskutiert?

Eine Inhaltsanalyse der ausgewählten Lehrbücher diesbezüglich zeigt, dass hier vor allem die *Phasenidee des Wandels* (Unfreezing, Moving, Freezing) Einzug gehalten hat (vgl. Thommen & Achleitner 2009, 929; Weber & Kabst 2009, 287; Staehle 1999, 593; Schreyögg 2008, 411 ff.). Ebenso relevant wird der Wert von *Gruppenentscheidungen* für die Akzeptanz von Wandelbemühungen erachtet (vgl. Weber & Kabst 2009, 287; Staehle 1999, 593; Schreyögg 2008, 410 f.).

Die *Feldtheorie* wird nur bei Staehle (1999, 156 f., 591 ff.) und – eher implizit – bei Schreyögg (2008, 412) präsentiert. Staehle (1999, 591) ist gar der Meinung, dass „die Feldtheorie Kurt Lewins, (...) als Grundlage der meisten Veränderungsmodelle gelten kann“. Auf die Bedeutung von Lewins Studien macht auch Schreyögg (2008, 411) aufmerksam, er sieht hier „alles angelegt, was später zu den ‚goldenen Regeln‘ des erfolgreichen organisatorischen Wandels werden sollte (...)“.

Interessanter Weise werden die Idee des *Gatekeepers* und die Bedeutung des *Kulturkontextes* für Wandel (zumindest in dem direkten Zusammenhang mit den Ausführungen zum Wandel) in den Lehrbüchern nicht aufgenommen (vgl. Abb. 3).

	Wöhe, Döring (2008)	Huttschenreuter (2009)	Thommen / Achleitner (2009)	Bea / Friedl / Schweitzer (2005)	Weber / Kabst (2009)	Staehe (1999)	Laux / Liermann (2005)	Kieser / Walgenbach (2010)	Schreyögg (2008)
1. Feldtheorie						✓			✓
2. Bedeutung der Gruppe und Gruppenentscheidung					✓	✓			✓
3. Bedeutung des Gatekeepers (Channel Theory)									
4. Differenz von Motivation und Verhalten									✓
5. Unfreezing – Moving – Freezing			✓		✓	✓			✓
6. explizit kultureller Kontext									

Abb. 3: Lewins Kernideen in den Managementlehrbüchern

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Lewin nicht in den Lehrbüchern zur Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, sondern nur in den verhaltenswissenschaftlich ausgerichteten Managementlehrbüchern wahrgenommen und dargestellt wird. In der verhaltenswissenschaftlichen Lehrbuchliteratur überrascht, dass trotz der Prominenz der Lewin'schen Arbeiten im wissenschaftlichen Diskurs und trotz des besonderen Anwendungsbezugs seines Ansatzes nur ausgewählte Elemente präsentiert werden. In der Wissenschaft wird Lewin demnach als „Spezialwissen“ behandelt, das man sich mit besonderem Einsatz über Vertiefungsliteratur erschließen muss. Betrachtet man die volle Breite der Lehrbuchliteratur, so steht zu vermuten, dass nur ein kleiner Teil der Studierenden der Wirtschaftswissenschaften – und damit des zukünftigen Change-Management-Nachwuchs in der Praxis – während des Studiums über Lehrbücher mit den Kernideen von Lewin in Kontakt kommt, und wenn, dann nur in stark vereinfachenden Auszügen. Bemerkenswert ist dabei auch, dass es stattdessen kein anderes Konzept gibt, das im Sinne Kiesers (1994) die Bühne der Aufmerksamkeit erobert hätte und an Lewins Stelle als konkrete Handlungsanleitung im Umgang mit Veränderungen dienen könnte. Die in den Lehrbüchern Seite an Seite mit der Organisationsentwicklung behandelten alternativen Wandelkonzeptionen stellen stattdessen vor allem auf den emergenten – und sich somit Steuerung entziehenden – Charakter organisatorischen Wandels ab.

Für die nun folgende Untersuchung der Verwendung von Lewins Erkenntnissen in der Praxis wäre demnach zu erwarten, dass sich Lewins Ideen *nicht* auf breiter Front als generell verbreitetes und eingesetztes Managementwissen wiederfinden lassen – es sei denn, dass andere Kanäle existieren, über die seine Ideen weite Verbreitung finden. Davon unbenommen ist die Möglichkeit, dass sich in der Praxis

eine Spezialisierung dergestalt ausgeprägt hat, dass ausgewählte Mitarbeiter oder Abteilungen – aufgrund von Wahlvertiefungen während des Studiums oder individueller Weiterbildungsbemühungen – als Wandelexperten fungieren und als geschulte Organisationsberater im Lewin'schen Sinne Wandelprozesse initiieren und begleiten.

3. Lewin in der Managementpraxis am Beispiel einer Fallstudie

In diesem Teil des Beitrags wird exemplarisch anhand einer Fallstudie untersucht, ob sich Lewins Ideen in der Praxis wiederfinden.

1.1 Darstellung des Falls

Grundlage der Untersuchung ist die Inhaltsanalyse umfangreichen Datenmaterials (interne Dokumente, Präsentationen, Roadmaps, interne Kommunikationskampagnen, Imagefilme, Mitarbeiterzeitschriften, etc.) zu einem umfassenden Change-Prozess eines international tätigen Technologiekonzerns. Die Wandelaktivitäten beziehen sich konkret auf die konzernweite Implementierung neuer Leitlinien, welche die Werte und Überzeugungen des Unternehmens beschreiben. Ziel des Wandels ist es, über ein gemeinsames Verständnis der Werte und Verhaltensregeln die Ziele jedes Einzelnen besser zu realisieren und darüber einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

Insgesamt wurden auf Initiative des Vorstands durch die Change-Management-Abteilung sechs Leitlinien entwickelt (z.B. „Ich bin das Unternehmen, Sie können auf mich zählen!“ oder „Die Erwartungen der Kunden übertreffen!“), die weltweit seit Januar 2008 in verschiedenen Phasen umgesetzt werden. Die Leitlinienimplementierung ist auf den Zeitraum mehrerer Jahre angelegt und folgt dem Phasenmodell von Quirke (2008, 236; vgl. Abb. 4):

- 1) *Awareness* (Aufklärung und Information der Mitarbeiter über die Leitlinien).
- 2) *Understanding* (Vermittlung eines tiefgreifenden Verständnisses der Leitlinien bei den Mitarbeitern).
- 3) *Involvement* (Anwendung der Leitlinien im Tagesgeschäft der Mitarbeiter).
- 4) *Ownership* (Aktives Leben der Leitlinien durch die Mitarbeiter – nach innen mit den Kollegen und nach außen spürbar für den Kunden).

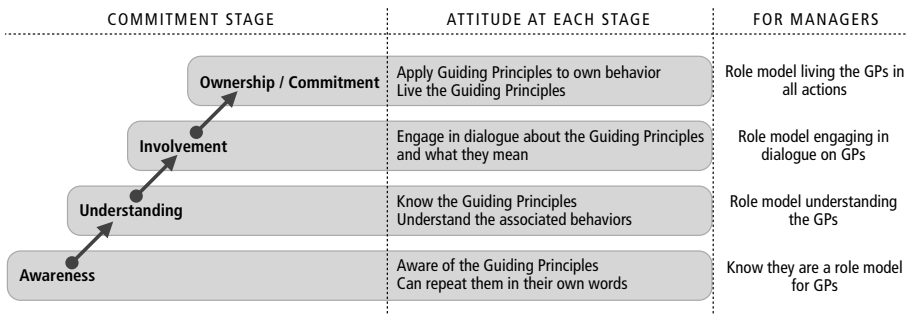


Abb. 4: Phasenmodell der Leitlinienimplementierung

In den vier Phasen werden zahlreiche Einzelmaßnahmen durchgeführt. Sämtliche Aktivitäten wurden und werden konzernweit durch eine umfassende interne Kommunikationskampagne begleitet (z.B. über das Intranet, Blogs und Videos, Mitarbeiterzeitung, Postkarten, Giveaways und Poster).

Im Folgenden werden zwei ausgewählte Maßnahmen etwas genauer vorgestellt: *Guiding Principle Poster*: Die Posterkampagne zeigt als Motive reale Mitarbeiter des Unternehmens, die mit Namen sowie Positionen und Funktionen vorgestellt werden. Die Mitarbeiter drücken auf den Postern eine der sechs Leitlinien über ihre Körpersprache aus (z.B. über die Gestik des hochgestreckten Daumens). Außerdem wird die jeweilige Leitlinie kreativ mit einem Slogan umschrieben (z.B. „Der Verlässliche“ oder „Die Kundenbegeisterin“).

Involvement Day: Hierbei handelt es sich um einen konzernweit abgestimmten Termin pro Jahr, an dem weltweit alle Mitarbeiter dazu aufgerufen werden, im Team die Leitlinien kreativ umzusetzen. In der Vergangenheit wurden zahlreiche Gruppenaktivitäten durchgeführt und dokumentiert, wie z.B. die Organisation von Sportturnieren, gemeinsame kreative Workshops, bildliche und humorvolle Umsetzungen der Leitlinien (z.B. als Cartoon) oder durch symbolisches Unterzeichnen der neuen Leitlinien auf einem Poster durch alle Teammitglieder.

3.2 Welche Kernideen von Lewin finden sich in dem Praxisfall?

Nach der kurzen Skizzierung des Praxisfalls stellt sich die Frage, ob bzw. in welcher Form sich die oben beschriebenen Kernideen Lewins (vgl. Abb. 2) in diesem Fall wiederfinden. Dabei wird insbesondere auf das zugrundeliegende Phasenmodell der Leitlinienimplementierung eingegangen sowie auf die exemplarischen Wandelmaßnahmen *Guiding Principle Poster* und *Involvement Day*.

Zu Lewins Phasenmodell des Wandels (Unfreezing, Moving, Freezing)

Das Phasenmodell der Leitlinienimplementierung im Praxisfall (vgl. Abb. 4) scheint auf den ersten Blick eine konzeptionelle Nähe zum Lewin'schen Wandel-

modell aufzuweisen, schließlich geht es auch hier um einen mehrstufigen Veränderungsprozess von einem Ausgangspunkt A zu einem Endpunkt B: von der Aufklärung und Information über die Leitlinien (Awareness) über die Vermittlung eines Verständnisses der Leitlinien (Understanding) über die Anwendung im Tagesgeschäft der Mitarbeiter (Involvement) bis hin zum selbstverständlich gewordenen aktiven Leben der Leitlinien durch die Mitarbeiter (Ownership).

Auf den zweiten kritischen Blick zeigt sich jedoch, dass hier nur bedingt die Lewin'sche Idee Berücksichtigung findet. Zwar sind deutliche „Moving-Aktivitäten“ im Praxisfall zu erkennen (vgl. die Ziele der Phasen Awareness, Understanding, Involvement), und in Ansätzen wird auch die Absicht eines „Freezings“ (vgl. Phase Ownership) ersichtlich. Was aber fehlt, ist die zentrale Phase des „Unfreezings“. Die Idee, dass das vorhandene Kräftegleichgewicht aufgebrochen werden muss, so dass sich bei den Akteuren die Einsicht in einen mühsamen, ggf. auch zunächst konfliktbehafteten Wandel ergeben kann, findet sich in diesem Phasenschema nicht wieder.

Eine mögliche Erklärung für diese Beobachtung besteht in der mehrdeutigen Semantik von Awareness, Understanding und Involvement: Lewin würde diese Phasen auf die Wandelnotwendigkeit selbst und den Wandelprozess beziehen, also ein Bewusstsein und Verständnis für die Notwendigkeit von Veränderung erzeugen sowie die Gatekeeper in diesen Prozess einbinden; im vorliegenden Praxisfall werden diese Phasen stattdessen auf den Wandel*inhalt* bezogen. Bildet man eine Analogie zu Lewins (1943) Studien der Speiseabscheu, dann sollen die betroffenen Mitarbeiter (1.) wissen, dass demnächst Innereien gegessen werden, (2.) verstehen, was Innereien sind, und (3.) tatsächlich Innereien essen. Dieses Vorgehen folgt einem Vortragsgruppen-Design, welches nach Lewin wenig erfolgreich ist. Hintergrund ist wohl, dass das Change-Projekt vom Vorstand des Unternehmens initiiert und die Leitlinien von einer Expertengruppe stellvertretend für das Gesamtunternehmen entwickelt wurden. Der Prozess des Auftauens muss dann notgedrungen ausfallen oder findet eben nur auf der oberen Leitungsebene statt. Insgesamt scheint Lewins Phasenmodell also nur *oberflächlich, aber nicht inhaltlich* Eingang in die Projektplanung gefunden zu haben.

Zur Feldtheorie

Der Wandelprozess im Praxisfall kann feldtheoretisch im Lewin'schen Sinne analysiert werden. Die obige kurze Skizzierung der vielfältigen Change-Aktivitäten deutet darauf hin, dass hier der Wandel offensichtlich durch eine *Verstärkung akzelerierender Kräfte* zu erreichen versucht wird. Der Wandel hin zu neuen Leitlinien wurde von der obersten Leitungsebene initiiert und angewiesen und wird durch Aufnahme passender Ziele in die individuellen Zielvereinbarungen auf unterschiedlichen Managementebenen unterstützt. Im feldtheoretischen Sinne ist das Erreichen eines neuen Gleichgewichtszustandes auf diese Art und Weise zwar

grundsätzlich möglich, die feldtheoretische Konsequenz im vorliegenden Praxisfall wäre jedoch ein Zustand hoher Spannung im Verhältnis der wirkenden Kräfte. Erfolg versprechender wäre nach Lewin (1947, 23), den Wandel über die *Reduzierung retardierender Kräfte* anzustreben, d.h. über die Einsicht in die Notwendigkeit in Veränderung und über den Abbau von Wandelhemmnissen. Dass dieser Ansatzpunkt außer Acht gelassen wird, deuten wir dahingehend, dass Lewins Feldtheorie *nicht* bei der Entwicklung der Maßnahmen zu Rate gezogen wurde.

Zu den Gatekeepern

Die Bedeutung von Gatekeepern für die Weiterleitung der Wandelidee wird im Praxisfall explizit erkannt. So wird in dem grundlegenden Phasenmodell der Leitlinienimplementierung den Managern in jeder Phase eine der wichtigsten Rolle zuerkannt (vgl. Abb. 4). Es stellt sich aber die Frage, ob die Manager in dem konkreten Wandelprojekt tatsächlich die Gatekeeper sind. Bei kritischer inhaltlicher Betrachtung der konkreten Leitlinien ist z.B. fraglich, ob diese Manager als Role Models fungieren (können). Dies wird u.a. bei folgender Leitlinie deutlich: „Die Erwartungen der Kunden übertreffen!“ Welcher Teil der gesamten Belegschaft begeistert denn die Kunden? Sind das wirklich die Manager, oder müssten hier nicht vielmehr die *informellen* Führungspersonen, die einen direkten Kundenkontakt haben, als Gatekeeper identifiziert werden? Bei der Analyse der Daten zum Praxisfall wurde nicht ersichtlich, wie die Gatekeeper identifiziert wurden, und auch nicht, ob bzw. wie die vermeintlichen „Manager“-Gatekeeper „aufgetaut“ werden. Die Tatsache, dass die Wahl jedoch ausschließlich auf formell mit Leitungsbefugnis versehene Mitarbeiter fiel, lässt eher den Schluss zu, dass in diesem Projekt keine ausführliche Auseinandersetzung mit dieser Frage stattfand, Lewins Ideen also auch in dieser Hinsicht *nicht* berücksichtigt wurden.

Zu Motivation vs. Verhalten

Das Spannungsfeld von Motivation und Verhalten im Praxisfall lässt sich anhand des sogenannten *Involvement Days* identifizieren. Wie oben kurz skizziert, handelt es sich hierbei um einen Tag im Jahr, an dem die Mitarbeiter weltweit die Leitlinien kreativ und spielerisch ausprobieren sollen. Auch wenn dieser Veranstaltung damit zwar sowohl eine Motivations- als auch Verhaltensdimension immanent ist, wird deutlich, dass sich sämtliche Aktivitäten im Rahmen des *Involvement Days* im Phasenmodell der Leitlinienimplementierung lediglich auf die Phasen *Awareness* und *Understanding* beziehen. Es werden hier sicherlich kognitive und motivationale Prozesse zum Thema Leitlinien bei den Mitarbeitern angestoßen, eine wirkliche Verhaltensdimension im Sinne des angestrebten *Ownerships*, ein aktives selbstverständliches Leben der Leitlinien durch die Mitarbeiter, wird hierüber aber nicht erreicht.

Im Lewin'schen Sinne scheint das Wandelinstrument *Involvement Day* insofern problematisch, weil der Teilnahme an dieser Aktion keine verinnerlichte Überzeugung, keine Einsicht der Mitarbeiter zugrunde liegt. Die Veranstaltung hat stattdessen vielmehr den Charakter einer Zwangsverwendung der Leitlinien. Dafür spricht, dass der *Involvement Day* von der obersten Leitungsebene initiiert und terminiert wird. Es handelt sich damit um eine konstruierte Situation ohne Bezug zu konkreten Anlässen im Arbeitsalltag, in denen die Leitlinien tatsächlich relevant sind. Zudem könnten die Wandelbemühungen durch die Institution *Involvement Day* gar insofern konterkariert werden, als durch diese Aktion das Signal gesendet wird, dass das kollektive Leitlinienverhalten aller Mitarbeiter nur auf diesen *einen* Tag (!) im Jahr begrenzt wird. Vor dem Hintergrund der Idee einer *dauerhaften* Verinnerlichung der neuen Leitlinien in das Verhalten aller Mitarbeiter scheint diese Wandelaktivität paradox.

Zu Gruppe statt Individuum

Die Wandelbemühungen im Praxisfall setzen sowohl auf Ebene der Gruppe als auch des Individuums an. So ist der *Involvement Day* beispielsweise auf die Gruppenebene ausgerichtet, schließlich sollen sich Mitarbeiterteams gemeinsam kreativ mit den Leitlinien auseinandersetzen. Dennoch sei auch an dieser Stelle noch einmal betont, dass es sich hierbei lediglich um *Moving*-Aktivitäten ohne ein *Unfreezing* im Lewin'schen Sinne handelt. Der überwiegende Teil der Wandelbemühungen im Praxisfall setzt jedoch am Individuum an. So bekommen beispielsweise die Manager ausführliche Printmaterialien ausgehändigt, in denen vielfältige Hinweise und Übungen präsentiert werden, die sie als Gatekeeper dabei unterstützen sollen, die Leitlinien in ihren Teams zu kommunizieren. Die Gefahr besteht dann darin, dass es auf Basis dieser „Rezepte“ der Leitlinienkommunikation eben gerade nicht wie bei Lewin zu einem aktiven Diskussionssetting in den Teams kommt, sondern zu einer reinen Informationsveranstaltung.

Die starke Ausrichtung der Wandelaktivitäten auf das Individuum verdeutlichen außerdem die vielfältigen oben genannten Maßnahmen der konzernweiten internen Kommunikation, die den gesamten Wandelprozess begleiten. Als Beispiel kann hier neben der Mitarbeiterzeitung, dem Intranet, den Blogs und Videos die oben skizzierte *Guiding Principle Posterkampagne* genannt werden. Bei all den Instrumenten handelt es sich um klassische Massenkommunikation, die vor allem auf eine einseitige Informationsvermittlung vom Sender zum individuellen (!) Empfänger ausgerichtet ist.

Alles in allem erweist sich die Lewin'sche Erkenntnis der Überlegenheit von Gruppenentscheidungen gegenüber individueller Unterweisung (Lewin 1958, 201 ff.) bei der Planung der Veränderungsmaßnahmen in diesem Praxisprojekt als *nicht* systematisch genutzt.

Zu Wandel = Kulturwandel

Während Lewin betont, dass Wandel von Individuen über einen Kulturwandel begünstigt wird, scheint im vorliegenden Praxisfall genau die umgekehrte Wirkungsrichtung angestrebt zu werden. Wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben, soll der Kulturwandel im Unternehmen vor allem über den Wandel der einzelnen Individuen vollzogen werden. So wurde deutlich, dass die Leitlinienimplementierung vor allem als Informationskampagne und Verständnisfrage, nicht jedoch als Kulturwandel bearbeitet wird. Offen bleibt, wie der einzelne Mitarbeiter – wenn er denn tatsächlich von der herrschenden Unternehmenskultur abweicht und den neuen Leitlinien folgt – sich gegen die Sanktionen wappnen soll, mit denen typischerweise auf Abweichung von der Norm und Verletzung von Standards reagiert und der Abweichler „auf Linie“ gebracht wird. Wohl zu gering schätzt man hier die Normierungs- und Beharrungskräfte kultureller Handlungsmuster (vgl. Dyer 1985) ein. Auch, dass die Mitarbeiter je nach Abteilung oder Tochtergesellschaft über ganz unterschiedliche kulturell verankerte Bezugsrahmen verfügen und deshalb jeweils einem anderen Kräftefeld von *driving forces* und *restraining forces* ausgesetzt sein könnten, findet im Praxisprojekt keine gesonderte Berücksichtigung (abgesehen von der Übersetzung der Leitlinien in unterschiedliche Sprachen). Insgesamt *fehlt* diesem Veränderungsprojekt also eine systematische Berücksichtigung des angestrebten Wandels als Kulturwandel.

Zwischenfazit

Die Analyse des zugrundeliegenden Praxisfalls hat gezeigt, dass zwar vielfältige praktische Maßnahmen eines Change-Managements zu identifizieren sind, jedoch keine der Kernideen Lewins in aller Konsequenz Anwendung finden. An einigen Stellen scheinen Lewins Konzepte zumindest in Ansätzen durch: Es zeigt sich die Wandelidee in Phasenform, jedoch ohne die wichtigste Phase des Unfreezings; im Change-Prozess werden explizit die Manager als Gatekeeper eingebunden, es ist jedoch fraglich, ob diese tatsächlich die relevanten Gatekeeper sind; einige Wandelbemühungen setzen verhaltenswirksam auf der Gruppenebene an, die meisten Aktivitäten stellen jedoch auf die Information und Motivation von Individuen durch Massenkommunikation ab. Erkenntnisse zur Feldtheorie sowie zur Bedeutung des kulturellen Bezugsrahmens können in dem Praxisfall nicht erkannt werden. So erfolgt der Wandel primär über die Verstärkung akzelerierender Kräfte statt über Abbau retardierender Kräfte, und der Wandel erfolgt sogar der Lewin'schen Idee entgegengesetzt primär über das Individuum.

4. Zusammenfassende Beobachtung und Diskussion

Im Rahmen des Beitrags wurde die Bedeutung von Kurt Lewins Werk für die Managementforschung und -lehre sowie für die Praxis des Change-Managements untersucht.

Zunächst konnte gezeigt werden, dass Lewins Arbeiten für die *Managementforschung* bis heute von Relevanz sind. Insbesondere seine Erkenntnisse zur Überwindung von Änderungsbarrieren kennzeichnen ein wichtiges Paradigma im Change-Management, das seitdem in verschiedenen Theorieströmen weiterentwickelt wurde. Auch wenn in der aktuellen Wandelforschung die Idee eines homöostatischen Gleichgewichtsmodell und des planbaren Wandels als überholt angesehen wird (vgl. dazu Schreyögg 2008, 401 ff.), stellt Lewins Konzept in einem konkurrenzpluralistischen Wissenschaftsverständnis einen zu bewahrender Ansatz dar (vgl. dazu Schanz 1992, 94 ff.).

Anschließend wurde untersucht, wie Lewin in der *Managementlehre* rezipiert wird. Hierfür wurden exemplarisch zentrale deutschsprachige Lehrbücher analysiert, wobei die Erkenntnisse von Lewin in den dort zitierten Originalquellen mit den Lehrbuchinhalten verglichen wurden. Die Analyse ergab, dass ausgewählte Lewin'sche Kernideen in den Lehrbüchern durchaus wiedergegeben werden. Besonders prominent sind hier der Einbezug der Betroffenen in sämtliche Wandelbemühungen durch Gruppendiskussionen sowie Lewins grundlegendes Wandelkonzept, das Veränderung im Spannungsfeld von Auftauphase und erneutem Stabilisierungszustand versteht, vertreten. Andere Konzepte Lewins wie z.B. Feldtheorie, Gatekeeper, Kultur als Bezugsrahmen werden jedoch stark verkürzt oder gar nicht in die Darstellungen aufgenommen. Die Analyse ergab aber auch, dass Studierende im Rahmen ihrer Ausbildung offensichtlich nur sehr rudimentär mit den Kernideen Lewins (oder anderen praxisnahen Ansatzpunkten zum Umgang mit Wandel) konfrontiert werden, mithin dem potentiellen Managementnachwuchs kaum handlungsnah Konzepte für die Bewältigung von Veränderungsprojekten zur Verfügung stehen – es sei denn, dass diese über andere Kanäle vermittelt und aufgenommen werden (z.B. Weiterbildung, Spezialseminare, Abschlussarbeiten, etc.). Wandel nimmt offenbar in der Managementlehre den *Status eines Spezialistenthemas* ein.

Den *gleichen Status als Spezialistenthema* offenbarte organisatorischer Wandel anschließend im untersuchten *Praxisfall*, einem komplexen Change-Prozess eines internationalen Technologiekonzerns. Im Rahmen dieses Veränderungsprojekts war es insbesondere die zuständige Zentralabteilung, die die einzelnen Maßnahmen plante oder federführend in Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und externen Dienstleistungsunternehmen entwickeln ließ. Die Linieninstanzen wurden *nicht* initiativ tätig, sondern übernahmen die vorgegebenen Meilensteine und Methoden und wurden sogar mit Arbeitsmaterialien und Drehbüchern für die

offiziell vorgesehenen Teammeetings zur Leitlinienimplementierung ausgestattet. Wie kann es dazu kommen, dass die in der Managementlehre unstrittige Idee, dass jeder Vorgesetzte in der Rolle des Change-Managers agieren können sollte, im vorliegenden Praxisfall kaum wiederzufinden ist? Liegt es daran, dass praxisnahe Methoden des Change-Managements – wie oben konstatiert – nicht in der notwendigen Breite im Rahmen des Studiums gelehrt wurden? Ist die Ursache darin zu suchen, dass die Disziplin „Organisationsentwicklung“ den OE-Berater mit seinem Expertenwissen als zentrale Figur im Wandelprozess positioniert hat, der die „gewöhnlichen“ Wandelrezipienten erfolgreich durch den Wandelprozess begleitet, ohne, dass diese selbst über Wandelwissen verfügen müssen (vgl. auch Schreyögg, Noss 1995)? Oder ist die Unternehmenskultur des vorliegenden Unternehmens dafür verantwortlich, dass der Wandelprozess in der vorgefundenen Form arbeitsteilig abgearbeitet wurde?

Neben dem *korrespondierenden* Befund von *Wandel als Spezialistenthema in Managementlehre und Wandelpraxis* zeigt sich eine überraschende *doppelte Diskrepanz* zwischen Wandelforschung, Wandellehre und Wandelpraxis.

Die erste Diskrepanz besteht zwischen *Wandellehre* und *Wandelpraxis*: Obwohl sich in den aktuellen Lehrbüchern nur einige von Lewins Ideen als berichtenswert behaupten konnten und neben Lewin nur wenige weitere praxisnahe Konzepte und Tools für Veränderungsprozesse beschrieben werden, zeigt sich der untersuchte Change-Prozess in der Praxis als durch ein Feuerwerk vielfältigster Aktionen und Maßnahmen ausgestaltet. Aus welchen Disziplinen schöpfen dann diejenigen, die mit der Entwicklung dieser Maßnahmen betraut oder beauftragt werden?

Die zweite Diskrepanz besteht zwischen *Wandelforschung* und *Wandelpraxis*: Die in der Praxis eingesetzten Aktivitäten und Maßnahmen zeigen kaum Bezüge zu den empirischen Erkenntnissen der Wandelforschung, z.B. denen Lewins. Der professionelle Eventcharakter der Maßnahmen und der aufwändige Einsatz modernster Kommunikationstechnologien (z.B. durch Programmierung kleiner Internet-Games) im Rahmen des untersuchten Wandelprojekts steht in auffälligem Kontrast zu den einfachen Mitteln und dem begrenzten Zeitkorsett, das Lewin und seinen Mitarbeitern bei ihren erfolgreichen Wandelexperimenten zur Verfügung stand. Es stellt sich die Frage nach der Wirksamkeit und Wirkungslogik dieser neuen Maßnahmen: Wenn es sich um moderne Variationen des Lewin'schen Vorgehens handeln soll, warum finden sich dann – wie oben konstatiert – in ihnen nicht Lewins zentrale Erkenntnisse wieder? Wenn sich diese neuen Methoden gegenüber dem Lewin'schen Vorgehen als überlegen erwiesen haben, warum haben sie dann noch nicht ihren Weg in die Managementlehrbücher gefunden? Sind wir Zeuge einer Institutionalisierung von Erwartungen in der Wandelpraxis im Sinne von Meyer & Rowan (1977), derzufolge der mit dem Veränderungspro-

jekt betrauten federführenden Abteilung gar nichts anderes übrig bliebe, als sich der gerade aktuellen Attraktionen vom (Jahr-) Markt der Wandelindustrie zu bedienen, um die eigene Legitimität als Wandelspezialisten im Unternehmen nicht aufs Spiel zu setzen? Oder korrespondiert die scheinbar konzeptionsarme Praxis des Change-Managements vielleicht hervorragend mit den neueren Erkenntnissen der Organisationsforschung, die Wandel als emergentes und nur schwer steuerbares Phänomen konzipieren, das keine Ausnahme, sondern ein Dauerzustand ist – z.B. indem sie Arenen schafft, in denen sich andere, ungeplante, aber für das Unternehmen überlebenswichtigere Wandelprozesse vollziehen können (vgl. dazu das *garbage can model* bei Cohen, March & Olsen 1972)?

Die Klärung dieser Fragen könnte für eine Optimierung des Change-Managements in der Praxis von Bedeutung sein. Im nächsten Schritt müsste dazu zunächst geklärt werden, auf welchen Konzepten denn die konkreten Wandelaktivitäten in der Praxis basieren und wie die geschilderten Maßnahmen von den Wandelrezipienten wahrgenommen wurden.

An dieser Stelle kann jedoch als erste Bestandsaufnahme festgehalten werden, dass Lewins Erkenntnisse auch heute noch bedeutsam sind: als Leitidee oder Abgrenzungsposition für die Managementforschung, als konzeptionell bereicherndes und anwendungsbezogenes Wandelkonzept in der Managementlehre, und als handlungsnahes Rezept für die Entwicklung von Maßnahmen in der Praxis des Change-Managements.

Zusammenfassung

Im Rahmen des Beitrags wurde die Bedeutung von Kurt Lewins Werk für die Managementforschung und -lehre sowie für die Praxis des Change-Managements kritisch untersucht. Es wurde gezeigt, dass Lewins Erkenntnisse für die verhaltenswissenschaftliche *Managementforschung* bis heute von Bedeutung sind. Seine frühen Studien zur Überwindung von Änderungsbarrieren kennzeichnen seitdem ein wichtiges Paradigma im Change-Management. In der *Managementlehre* dagegen werden die Erkenntnisse von Lewin nur fragmentiert aufbereitet, wie die Analyse ausgewählter Managementlehrbücher gezeigt hat. Anhand eines *Praxisfalls* wurde herausgearbeitet, dass Elemente der Lewin'schen Wandelidee im Rahmen eines komplexen Change-Prozesses eines internationalen Technologiekonzerns zwar in Ansätzen identifiziert werden können, Lewins Gestaltungsempfehlungen zum Wandel jedoch nicht in aller Konsequenz umgesetzt werden.

Schlüsselwörter: Kurt Lewin, Change-Management, Feldtheorie, Gatekeeper, Gruppendiskussion, Unfreezing.

Summary

Kurt Lewin's work has been of great influence in both contemporary management research and management practice. His insights in overcoming resistance to change marked a major paradigm in change management. His ideas on how to involve change recipients in the change process and his three-step procedure of „unfreezing – moving – freezing“ are still guiding principles.

A closer inspection of Lewin's reception in management research and change management practice reveals, however, that his work has been simplified to an extent that important contributions might have been lost. We examine the reception of Lewin's work in popular management textbooks and the way his findings are applied in practice. Using a case study of a recent change process in an international technology company we discuss which of his ideas still live on and of which we should be reminded.

Keywords: Kurt Lewin, change management, field theory, gatekeeper, group discussion, unfreezing.

Literatur

- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Bennis, W.G. & O'Toole, J. (2005): How business schools lost their way. *Harvard Business Review* 83(5): 96-104.
- Bea, F.X., Friedl, B. & Schweitzer, M. (2005): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band 2: Führung*. 9. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Burnes, B. (2004): Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41(6), 977-1002.
- Cohen, M.D., March, J.G. & Olsen, J.P. (1972): A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17 (1), 1-25.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2004): *Organizational development and change*. 8th ed., Cincinnati: South Western.
- Dyer, W.G. Jr (1985): The Cycle of Cultural Evolution in Organizations, in: Kilmann, R.H., Saxton, M.J. & Serpa, R. (Ed.): *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 200- 229.
- Eberl, P. (1996): *Die Idee des organisationalen Lernens. Konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000): Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21(10-11), 1105-1121.
- Hutzschenreuter, T. (2009): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Grundlagen mit zahlreichen Praxisbeispielen*. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Laux, H. & Liermann, F. (2005): *Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*. 6. Aufl., Berlin: Springer.
- Kieser, A. (1996): Moden & Mythen des Organisierens. *Die Betriebswirtschaft* 56(1), 21-39.
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010): *Organisation*. 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lewin, K. (1943): Forces behind food habits and methods of change. *Bulletin of the National Research Council* 108, 35-65.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science, social equilibria and social change. *Human Relations* 1(1), 5-42.
- Lewin, K. (1958): Group decision and social change, in: Maccoby, E.E., Newcomb, T.M. & Hartley, E.L. (Eds.): *Readings in Social Psychology*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 197-211.
- Lewin, K. (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern, Stuttgart: Huber.
- Lewin Papanek, M. (1973): Kurt Lewin and his contributions to modern management theory. *Academy of Management Proceedings*, 317-322.
- Pfeffer, J. & Fong, C.T. (2002): The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning & Education* 1, 78-95.
- Quirke, B. (2008): *Making the connections. Using internal communication to turn strategy into action*, 2nd ed., Aldershot: Gower.
- Romanelli, E. & Tushman, M.L. (1994): Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal* 37(5), 1141-1166.

- Schanz, G. (1997): Wissenschaftsprogramme der Betriebswirtschaftslehre, in: Bea, F.X., Dichtl, E. & Schweitzer, M. (Hrsg.): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Grundfragen*. 7. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius, 81-198.
- Schein, E.H. (1984): Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review* 25(2), 3-16.
- Schein, E.H. (1999): Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Reflections* 1(1), 59-72.
- Schreyögg, G. (2008): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. 5. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G. & Kliesch-Eberl, M. (2007): How dynamic can capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal* 28(9), 913– 933.
- Schreyögg, G. & Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. *Die Betriebswirtschaft* 55, 169-185.
- Schreyögg, G. & Noss, C. (2000): Von der Episode zum fortwährenden Prozeß – Wege jenseits der Gleichgewichtslogik im Organisatorischen Wandel, in: Schreyögg, G. & Conrad, P. (Hrsg.): *Organisatorischer Wandel und Transformation. Managementforschung* 10. Wiesbaden: Gabler, 33-62.
- Staehele, W.H. (1999): *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Aufl., München: Vahlen.
- Thommen, J.-P. & Achleitner, A.-K. (2009): *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Weber, W. & Kabst, R. (2009): *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*. 7. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Wöhe, G. & Döring, U. (2008): *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 23. Aufl., München: Vahlen.

Tobias Braun, Jg. 1972, Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol., Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management der FU Berlin, seit 2000 als Organisationsberater und Dozent in der Weiterbildung von Nachwuchsführungskräften für bekannte deutsche Unternehmen tätig, Professor für Management und Organisation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden.

Adresse: Prof. Dr. Tobias Braun, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden, Friedrich-List-Platz 1, 01069 Dresden, Deutschland.
E-Mail: braun@htw-dresden.de

Rainer Zeichhardt, Jg. 1976, Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol., Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Management der FU Berlin, Berater und Managementtrainer, Geschäftsführender Gesellschafter der Dahlem Research & Consulting Group. Seit 2010 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Business School Potsdam – Hochschule für Management (FH). Lehre, Forschung und Beratung zu verhaltenswissenschaftlichen Managementthemen.

Adresse: Prof. Dr. Rainer Zeichhardt, Business School Potsdam – Hochschule für Management (FH), Große Weinmeisterstraße 43a, 14469 Potsdam, Deutschland.
E-Mail: rainer.zeichhardt@businessschool-potsdam.de