

---

Auf dem Weg zum Unternehmenserfolg

---

Michael J. Fallgatter

# Auf dem Weg zum Unternehmenserfolg

Was Führungskräfte wissen und lassen  
sollten

Michael J. Fallgatter  
Bergische Universität Wuppertal  
Wuppertal, Deutschland

ISBN 978-3-658-51660-4      ISBN 978-3-658-51661-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-51661-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2026

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jede Person benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des/der jeweiligen Zeicheninhaber\*in sind zu beachten.

Der Verlag, die Autor\*innen und die Herausgeber\*innen gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autor\*innen oder die Herausgeber\*innen übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Geleitwort

Vermutlich geht es Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, nicht anders als mir. Man hat im Leben viel mit Fachbüchern zu tun gehabt. Zuerst in der Schule, dann im Studium und auch später, um die neuesten Entwicklungen im eigenen Beruf zu kennen. Aber meist war es mühselig, solche Werke zu studieren: weil jede Fachdisziplin ihre eigene Sprache hat, in der man entweder nicht zu Hause ist oder die man vergessen hat.

Nun liegt hier ein Buch vor, das ich sehr gerne gelesen habe. Es ist sorgfältig strukturiert, sodass man Fragen, die einen beschäftigen, schnell findet. Es ist in einer verständlichen Sprache geschrieben und daher angenehm zu lesen. Die vielen Managementmethoden, die wir in den letzten 50 Jahren als Born der Weisheit angesehen haben, werden auf das zurückgeführt, was sie sind: als Bausteine, die man nur dort einsetzen sollte, wo sie versprechen, hilfreich zu sein. Das Entscheidende an diesem Buch ist die Betonung der Leistung des Individuums. Sie wird in die Mitte der Betrachtung gerückt und dann systematisch analysiert.

Ausgezeichnet wird die Frage beantwortet: Wie geht man mit Mitarbeitern oder Vorgesetzten um? Der Unterschied ist wichtig. Die Bedeutung von Werten im Unternehmen muss weniger verbal verkündet als vorgelebt werden. In einer großen amerikanischen Gesellschaft, deren europäischem Board ich vorsitzen durfte, wurde feierlich ein Buch herumgereicht, in dem alle Werte und Handlungsweisen aufs Schönste aufgeschrieben waren. Sehr würdevoll, aber es dauerte keine drei Wochen, bevor Mitarbeiter entlassen wurden und diese Regeln unbeeindruckt missachtet wurden. Das erzeugt in der Belegschaft Misstrauen in die Führung.

Überzeugend herausgearbeitet ist der Begriff des Vertrauens, der die Basis jedes menschlichen Zusammenlebens bildet. So wie die Mitarbeiter in die Führung und in die Vorgehensweise vertrauen müssen, so muss die Führung den Mitarbeitern Vertrauen schenken und genügend Freiheit geben, um sich zu entwickeln. Das im Buch zitierte Beispiel der Firma Gore ist ein eindrucksvolles Beispiel.

Das Buch ist nicht in erster Linie für wissenschaftliche Kollegen, sondern gerade auch für im Leben stehende Praktiker geschrieben. Vielleicht macht es deshalb Spaß, es zu lesen – profitieren kann sicher jeder davon. Ich hätte das Buch gerne 40 Jahre früher gelesen.

Wuppertal, im Dezember 2025

Dr. Dr. h.c. Jörg Mittelsten Scheid

(Ehrevorsitzender des Beirates der Vorwerk SE & Co. KG)

---

## Vorwort

Eigentlich wollte ich es mir einfach machen und mein Lehrbuch *Management und Managementenerfolg: Analyse, Prognose und Gestaltung von Wertschöpfung (2020)* in eine für Praktiker verdauliche Form bringen. Es funktioniert in der Lehre gut, ist allerdings mit über 600 Seiten etwas üppig geraten. Rasch entwickelte das Projekt jedoch eine deutliche Eigendynamik, und es entstand eine neue Konzeption.

Dieses Buch folgt einer einfachen Grundidee: Unternehmenserfolg entsteht durch individuelle Leistungen. Was zunächst banal klingt, erweist sich in der Praxis als anspruchsvoll, denn Leistungen entstehen nicht von selbst. Sie müssen ermöglicht, abgestimmt und immer wieder neu ausgerichtet werden. Genau hier setzen vier Management-Aufgaben an. Dazu gehören die Gestaltung von Organisationsstrukturen, die Prägung der informellen Organisation, die Lenkung von Humanressourcen sowie die Realisierung von Transformationen. Diese Aufgaben greifen ineinander und eröffnen unterschiedliche Wege zur Auslösung und Koordination individueller Leistungen. Mein Ziel ist es, diese Zusammenhänge in ihrer Tragweite sichtbar zu machen. Zugleich soll deutlich werden, warum es keine universellen Rezepte gibt, wohl aber eine nachvollziehbare Logik, mit der unternehmensspezifische Lösungen begründet und entwickelt werden können.

Jedes der fünf Kapitel umfasst die Rubrik „Was Führungskräfte lassen sollten“. Die beschriebenen 25 Punkte sind für jemanden mit meinem Hintergrund durchaus pointiert und stellenweise auch provokant. Manche Leserinnen und Leser werden sie vermutlich zuerst lesen. Diese Punkte stehen jeweils für sich, jedoch wird an einigen Stellen das Nachlesen der dargestellten Hintergründe auf den vorhergehenden Seiten erforderlich sein. Dieses Nachlesen habe ich insofern erleichtert, als die Kapitel selektiv bearbeitet werden können. Die jeweiligen Zusammenfassungen verdeutlichen, worum es geht, und sollen zugleich Interesse am vertiefenden Lesen wecken.

Ein solches Werk entsteht immer diskursiv. In zahlreichen Lehrveranstaltungen, Vorträgen und Führungskräfte-schulungen habe ich Argumente getestet, verworfen und weiterentwickelt. Mein Dank gilt Herrn Niklas Strunk, M.Sc., der über Jahre hinweg nie müde wurde, mit mir zu diskutieren, zahlreiche Schwächen aufdeckte und viele Ideen bei-

steuerte. Auch Frau Sabrina Berger, M.Sc., brachte viel Fachkompetenz und Akribie ein. In einer frühen Phase waren auch Dr. Fabian Otto sowie Dr. Ehsan Henftling beteiligt. Darüber hinaus gilt mein Dank Dr. Jörg Mittelsten Scheid. Er hat die erste zusammenhängende Fassung gelesen, kommentiert und sich spontan bereit erklärt, ein Geleitwort zu schreiben.

Wuppertal, Deutschland  
im Februar 2026

Michael J. Fallgatter

**Interessenkonflikt** Der/die Autor\*in hat keine relevanten Interessenskonflikte im Zusammenhang mit dieser Publikation.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Was ist Unternehmenserfolg und wie verläuft der Weg dorthin? . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangspunkt auf dem Weg zum Unternehmenserfolg: individuelle Leistungen . . . . .	2
1.1.1 Die Zahl Zehn oder: Was ist Unternehmenserfolg? . . . . .	2
1.1.2 Management-Aufgaben: viel Wissen und viel Zerfaserung. . . . .	3
1.1.3 Individuelle Leistungen: die kleinste Einheit des Unternehmenserfolgs . . . . .	4
1.2 Die Basis individueller Leistungen: Beweggründe des Handelns . . . . .	6
1.2.1 Employee of the Century . . . . .	6
1.2.2 Persönliche Eigenschaften . . . . .	7
1.2.3 Haltungen . . . . .	8
1.2.4 Werte und Normen . . . . .	9
1.2.5 Motivation . . . . .	10
1.3 Der Weg zum Unternehmenserfolg . . . . .	11
1.3.1 Grundmodell des Unternehmenserfolgs . . . . .	11
1.3.2 Management-Aufgaben: Auslösung und Koordination individueller Leistungen . . . . .	12
1.3.3 Normativer Rahmen . . . . .	15
1.4 Zielsetzung des Buches und Überblick zu den zentralen Begriffen . . . . .	19
1.5 Was Führungskräfte lassen sollten . . . . .	20
1.5.1 ... Allaussagen erwarten . . . . .	21
1.5.2 ... leichtgläubig populäre Debatten übernehmen . . . . .	22
1.5.3 ... dem Controlling die Hoheit über Unternehmenserfolg abtreten . . . . .	23
1.5.4 ... Management-Aufgaben uniform umsetzen wollen . . . . .	24
1.5.5 ... dieses Quiz und Wissenschaft nicht ernst nehmen . . . . .	25
Literatur . . . . .	28

<b>2 Gestaltung von Organisationsstrukturen</b> .....	33
2.1 Ausgangspunkte und Überblick .....	34
2.1.1 Was sind Organisationsstrukturen? .....	34
2.1.2 Organisatorische Regeln und das Substitutionsgesetz der Organisation .....	36
2.1.3 Vorgehen .....	38
2.2 Horizontale Differenzierung: Spezialisierung und Integration .....	39
2.2.1 Spezialisierung: Aufbauorganisatorische Grundmodelle .....	39
2.2.2 Integration: Generische Strukturalancen und Optionen zur Überwindung von Schnittstellen .....	42
2.2.3 Zwischen Mechanistik und Organik .....	50
2.3 Vertikale Differenzierung: Hierarchie und Steuerung .....	52
2.3.1 Funktionen und Varianten von Hierarchien .....	52
2.3.2 Führungsspanne und Führungsbelastung .....	53
2.3.3 Eigendynamiken: Tendieren Hierarchien zur Aufblähung? .....	55
2.3.4 Überlegungen zur Zukunft der Hierarchie .....	59
2.4 Umwelt: Das zu Organisierende, Unsicherheit und generelle Erwartungen .....	62
2.4.1 Was ist die Umwelt und welche organisatorische Relevanz besitzt sie? .....	62
2.4.2 Eingrenzung des zu Organisierenden: Marktbenutzungskosten .....	64
2.4.3 Unsicherheitsreduktion .....	66
2.4.4 Umwelt und generelle Erwartungen .....	68
2.5 Was Führungskräfte lassen sollten .....	71
2.5.1 ... auf Basis eines negativen Menschenbildes Misstrauensstrukturen realisieren .....	71
2.5.2 ... die Relevanz von Metaphern unterschätzen .....	73
2.5.3 ... funktionale und divisionale Strukturen kombinieren wollen .....	74
2.5.4 ... moderne Bürogestaltungsideen unhinterfragt übernehmen .....	76
2.5.5 ... Organisationslogik nicht kommunizieren und damit andere Management-Aufgaben behindern .....	77
Literatur .....	78
<b>3 Prägung der informalen Organisation: Das heimliche Zentrum der Handlungssteuerung</b> .....	83
3.1 Grundlegung .....	85
3.1.1 Ein Rätsel als Einstieg .....	85
3.1.2 Unternehmenskultur: ein emergentes und sehr mächtiges Phänomen .....	87
3.1.3 Warum sollte man sich dem Phänomen zuwenden? .....	88
3.1.4 Systematik der folgenden Kapitel .....	89

3.2	Zum Kern einer Unternehmenskultur: Werte und Normen . . . . .	90
3.2.1	Handlungsebene: Terminale und instrumentelle Werte sowie Normen . . . . .	90
3.2.2	Reflexionsebene: Metawerte . . . . .	91
3.2.3	Wie Werte wirken: Drei Mechanismen . . . . .	94
3.2.4	Teilkulturen: Ausprägungen geteilter Werte und Normen . . . . .	95
3.3	Aufbau einer Unternehmenskultur: Ursprung, Transport und Einflussfaktoren . . . . .	96
3.3.1	Die Metapher des Eisbergs . . . . .	96
3.3.2	Weltbild: Grundlage von Werten . . . . .	98
3.3.3	Artefakte: Transport von Werten . . . . .	103
3.3.4	Einflussfaktoren einer Unternehmenskultur: Umwelt und Art der Wertschöpfung . . . . .	106
3.4	Formung einer Unternehmenskultur: Voraussetzungen, Ansatzpunkte und Grenzen . . . . .	112
3.4.1	Überblick . . . . .	112
3.4.2	Wodurch wird die Stärke einer Unternehmenskultur bestimmt? . . .	113
3.4.3	Wie sollte mit dem Phänomen von Subkulturen umgegangen werden? . . . . .	114
3.4.4	Wie lassen sich geteilte Werte und Normen erfassen? . . . . .	116
3.4.5	Über welchen Wirkmechanismus lässt sich die Unternehmenskultur beeinflussen? . . . . .	117
3.4.6	Die störrische Seite der Unternehmenskultur . . . . .	120
3.5	Ethisch-normative Orientierung: Der Dreiklang von Macht, Politik und Ethik . . . . .	122
3.5.1	Ausgangspunkte . . . . .	122
3.5.2	Macht: Formen und Wirkungen . . . . .	123
3.5.3	Politik: Umgang mit Macht . . . . .	124
3.5.4	Unternehmensethik: Reflexion und Begründung von Zielen und Mitteln . . . . .	125
3.5.5	Unternehmensethik und Unternehmenserfolg . . . . .	127
3.6	Was Führungskräfte lassen sollten . . . . .	128
3.6.1	... das Diktum „Culture eats strategy for breakfast“ vernachlässigen . . . . .	128
3.6.2	... strategische Ambidextrie sequenziell oder strukturell lösen. . .	130
3.6.3	... unbewusst die Verdrängung von Werten fördern: PowerPointilismus, der Columbia-Absturz und Managementfloskeln . . . . .	131
3.6.4	... die Verschriftlichung von Werten mit deren Etablierung verwechseln . . . . .	133
3.6.5	... Feel-Good-Management machen und Unternehmenskultur als Projekt verstehen . . . . .	133
	Literatur. . . . .	134

<b>4</b>	<b>Aufbau und Lenkung von Humanressourcen</b>	139
4.1	Grundlegung	141
4.1.1	Humanressourcen als Gegenstand des Personalmanagements	141
4.1.2	Personalmanagement als Gemeinsamkeit von interaktioneller und struktureller Führung	142
4.1.3	Personalmanagement: Gerechtigkeit und Transparenz	144
4.2	Interaktionelle Führung	146
4.2.1	Führungsstile: Initiierung von Aufgabenstrukturen und Konsideration	146
4.2.2	Situationsabhängigkeit von Führungsstilen: Die Weg-Ziel-Theorie	148
4.2.3	Transaktionale und transformationale Führung: Verlässlichkeit sichern und Veränderungen ermöglichen	151
4.2.4	Führung als Dyade: Leader-Member-Exchange-Theorie	153
4.3	Strukturelle Führung	155
4.3.1	Personalrekrutierung: Ausgangspunkt struktureller Führung	155
4.3.2	Leistungsbeurteilung: Möglichkeiten und Grenzen	159
4.3.3	Personalentwicklung: Warum sie ohne Vorgesetzte nicht funktioniert	164
4.3.4	Arbeitsgestaltung: Auslösung intrinsischer Motivation	166
4.3.5	Anreizsysteme	171
4.4	Führungskräfte und Personalmanagement: Rolle, Zumutungen und Anforderungen	182
4.4.1	Zur Rolle von Führungskräften im Personalmanagement: Verantwortung für interaktionelle und strukturelle Führung	182
4.4.2	Personalmanagement als Dauerzumahung für Führungskräfte	183
4.4.3	Wer kann diese Führungsrollen leisten? Zur Born-or-Made-Debatte	185
4.5	Was Führungskräfte lassen sollten	187
4.5.1	... Potenziale von Zielen verschwenden	187
4.5.2	... den Korrumpierungseffekt der Motivation unterschätzen	189
4.5.3	... Gruppenarbeit und Projekte falsch steuern	192
4.5.4	... bei Low-Performing die falschen Fragen stellen	194
4.5.5	... Personalstrategie als derivativ einstufen	196
	Literatur	197
<b>5</b>	<b>Realisierung von Transformationen</b>	205
5.1	Transformationen: Verständnis und Vorgehen	207
5.2	Ursachen von Transformationen	209
5.2.1	Unternehmensstrategische Entscheidungen und Wachstum	209
5.2.2	Verblässende Kernkompetenzen	210
5.2.3	Strukturelle Trägheit	213

5.2.4	Pfadabhängigkeit: Wenn Erfolge zur Falle werden . . . . .	214
5.2.5	Zur Schwierigkeit des Erkennens und Realisierens von Transformationsnotwendigkeiten. . . . .	216
5.3	Organische Transformation . . . . .	221
5.3.1	Was können Unternehmen lernen? . . . . .	221
5.3.2	Mechanismus organischer Transformationen: 4i-Modell . . . . .	223
5.3.3	Qualität und Reichweite organischer Transformationen: 3E-Modell . . . . .	226
5.3.4	Bedingungen und Grenzen organischer Transformationen . . . . .	229
5.4	Synoptische Transformation: projektierte Veränderung. . . . .	231
5.4.1	Reaktanz und Kraftfeldtheorie. . . . .	231
5.4.2	Überwindung von Reaktanzen: Auftauen, Verändern, Einfrieren . . . . .	232
5.4.3	Von der Initiative zur Institution: Veränderungsorganisation als Erfolgsfaktor . . . . .	237
5.5	Zusammenspiel organischer und synoptischer Transformationen . . . . .	239
5.6	Was Führungskräfte lassen sollten . . . . .	240
5.6.1	... falsche Problemstrukturen unterstellen und Lernziele vernachlässigen . . . . .	241
5.6.2	... Mülleimer ausleeren . . . . .	243
5.6.3	... Innovationen als Produkt- oder Marktlückenproblem denken . . . . .	245
5.6.4	... auf die begleitende Messung von Haltungen verzichten . . . . .	246
5.6.5	... den Wert des Nicht-Lernens verkennen . . . . .	248
	Literatur. . . . .	249
	<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	253

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Big Five. (Costa & McCrae, 1985). . . . .	7
Abb. 1.2	Grundmodell des Unternehmenserfolgs. . . . .	13
Abb. 1.3	Beispiele für Purpose, Vision und Mission. . . . .	16
Abb. 1.4	Return on Investment . . . . .	24
Abb. 1.5	Management-Quiz . . . . .	26
Abb. 2.1	Horizontale und vertikale Differenzierung. . . . .	36
Abb. 2.2	Substitutionsgesetz der Organisation . . . . .	37
Abb. 2.3	Grundmodelle der Spezialisierung . . . . .	40
Abb. 2.4	Generische Strukturalancen . . . . .	44
Abb. 2.5	Sekundärorganisation . . . . .	46
Abb. 2.6	Gesamtunternehmens-Matrix . . . . .	47
Abb. 2.7	Produktmanagement-Matrix. . . . .	48
Abb. 2.8	Mechanistische und organische Organisationsstrukturen. . . . .	51
Abb. 2.9	Varianten von Hierarchien . . . . .	53
Abb. 2.10	Führungsspanne . . . . .	54
Abb. 2.11	Führungsbeziehungen bei marginaler Erhöhung der Mitarbeiterzahl . . . . .	55
Abb. 2.12	Berechnung der Leitungsintensität. . . . .	55
Abb. 2.13	Beispiel zum Parkinsonschen Gesetz (Parkinson, 1966) . . . . .	57
Abb. 2.14	Komplexitäts- und Rationalisierungseffekt bei steigender Mitarbeiterzahl . . . . .	58
Abb. 2.15	Organisatorische Ansatzpunkte zur Begrenzung der Leitungsintensität. . . . .	60
Abb. 2.16	Generelle Umwelt und Domäne . . . . .	64
Abb. 2.17	Transaktions- und Hierarchiekosten . . . . .	65
Abb. 2.18	Institutionen zur Förderung von Domänenverlässlichkeit. (Fallgatter, 2020). . . . .	68
Abb. 2.19	Theorie X . . . . .	72
Abb. 2.20	Theorie Y . . . . .	73
Abb. 2.21	Ineffiziente Kombination funktionaler und divisionaler Organisationsstrukturen . . . . .	75

Abb. 3.1	Instrumentelle Werte, Normen und sprachliche Zuspitzungen. (Neuberger & Kompa, 1987) . . . . .	92
Abb. 3.2	Ebenen der Unternehmenskultur. (Sackmann, 2021; Schein & Schein, 2018) . . . . .	98
Abb. 3.3	Competing Values Framework. (Cameron & Quinn, 2011) . . . . .	108
Abb. 3.4	Unterschiedlichkeit von Unternehmenskulturen. (Deal & Kennedy, 1982). . . . .	109
Abb. 3.5	Bestimmungsgrößen einer starken Unternehmenskultur . . . . .	114
Abb. 3.6	Verkehrung des Wirkungszusammenhangs . . . . .	118
Abb. 3.7	Macht und Kooperation. (Steers, 1991) . . . . .	124
Abb. 4.1	Personalmanagement als interaktionelle und strukturelle Führung . . . . .	143
Abb. 4.2	Weg-Ziel-Theorie der Führung. (House & Mitchell, 1974) . . . . .	150
Abb. 4.3	Transaktionale und transformationale Führung. (Bass & Avolio, 1990; Neuberger, 2002) . . . . .	152
Abb. 4.4	Leader-Member-Exchange-Theorie. (Graen & Scandura, 1987; Fallgatter, 2020). . . . .	154
Abb. 4.5	Prognostische Validität von Personalauswahlverfahren. (Schmidt & Hunter, 1998) . . . . .	158
Abb. 4.6	Selbstbestimmungstheorie. (Deci & Ryan, 2000) . . . . .	168
Abb. 4.7	Job Characteristics Model. (Hackman & Oldham, 1979) . . . . .	170
Abb. 4.8	Motivationspotenzial einer Stelle . . . . .	170
Abb. 4.9	Erwartungs-Valenz-Theorie. (Vroom, 1964) . . . . .	173
Abb. 4.10	Preisgeld Wimbledon 2025. (The Championships, Wimbledon, 2025). . . . .	176
Abb. 4.11	Vertikale Gehaltsdifferenzierung. (Backes-Gellner et al., 2001) . . . . .	177
Abb. 4.12	Zielsetzungstheorie. (Locke & Latham, 2002). . . . .	188
Abb. 4.13	Implizite Kumulationsannahme der Motivation. . . . .	190
Abb. 4.14	Verdrängungseffekt der Motivation. (Osterloh & Weibel, 2008) . . . . .	191
Abb. 4.15	Modell des punktierten Gleichgewichts. (Johns & Saks, 2017). . . . .	193
Abb. 4.16	Low-Performing-Analyse. . . . .	195
Abb. 5.1	Transformationsdreieck . . . . .	208
Abb. 5.2	Krisenmodell von Greiner. (1972) . . . . .	211
Abb. 5.3	Urnenmodell. . . . .	215
Abb. 5.4	Pfadabhängigkeit. (Sydow et al., 2009) . . . . .	216
Abb. 5.5	Modell des schleichenden Niedergangs. (Weitzel & Jonsson, 1989). . . . .	218
Abb. 5.6	4i-Modell. (Crossan et al., 1999) . . . . .	224
Abb. 5.7	3E-Modell des organisationalen Lernens. (Fallgatter, 2020) . . . . .	227
Abb. 5.8	Kraftfeldtheorie. (Lewin, 1951) . . . . .	232
Abb. 5.9	Auftauen, Verändern, Einfrieren. (Fallgatter, 2020). . . . .	235
Abb. 5.10	Veränderungsorganisation . . . . .	238
Abb. 5.11	Garbage-Can-Modell. (Fallgatter, 2020) . . . . .	244
Abb. 5.12	Innovationsphasen. (Anderson & Tushman, 1990) . . . . .	246