

# Das interpunktierte Gleichgewicht-Paradigma

## Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Das interpunktierte Gleichgewicht-Paradigma basiert auf der Annahme, dass Systeme eine Tiefenstruktur besitzen. Das interpunktierte Gleichgewicht-Paradigma unterscheidet dabei zwischen zwei Veränderungstypen: dem Gleichgewicht und der Revolution. Im Gleichgewicht bleibt die Tiefenstruktur erhalten, es finden nur marginale Änderungen in Teilen des Systems statt. In Revolutionen löst sich die Tiefenstruktur auf und wird neu gebildet, das Gesamtsystem ändert sich.

## Inhaltsverzeichnis

- 1 Der Aufsatz von Gersick (1991) als Grundlage für diesen Artikel
- 2 Die einzelnen Bestandteile des interpunktierten Gleichgewicht-Paradigmas
  - 2.1 Die Basis der Theorie: Die Tiefenstruktur
  - 2.2 Die zwei Veränderungstypen des Paradigmas: das Gleichgewicht und die Revolution
- 3 Umlenken zwischen den Veränderungstypen
  - 3.1 Vom Gleichgewicht in die Revolution
  - 3.2 Von der Revolution in das Gleichgewicht
- 4 Gersicks genutzte Theorien zur Veranschaulichung weitere Anwendungsbereiche des interpunktierten Gleichgewicht-Paradigmas
- 5 Grenzen des interpunktierten Gleichgewicht-Paradigmas
- 6 Quellen
- 7 Einzelnachweise

## Der Aufsatz von Gersick (1991) als Grundlage für diesen Artikel

Diesem Artikel liegt der Aufsatz "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm" von Connie J. G. Gersick (1991) zugrunde. Aus 6 Theorien, die verschiedene Formen des Wandels behandeln, leitet Gersick eine abstraktere Theorie (Metatheorie) ab.

Ihren Hauptursprung findet die Theorie des interpunktierten Gleichgewichts jedoch in der Evolutionstheorie [1] (<http://de.wikipedia.org/wiki/Punktualismus>). 1972 entwickelten die Naturhistoriker Niles Eldredge und Stephen Gould diese Sichtweise und behaupteten, dass eine Spezies über einen langen Zeitraum statisch in ihrer essenziellen Form existiert und neue Spezies durch plötzlichen raschen Wandel entstehen [1].

Inhalt des Aufsatzes von Gersick ist die Erläuterung des Paradigmas des interpunktierten Gleichgewichts und anschließend die Anwendung für die Unternehmensforschung.

Im vorliegenden Artikel wird das interpunktierte Gleichgewichtspadigma und seine einzelnen Aspekte auf

Organisationsebene anhand des Beispiels „Opel“ [2] ([http://de.wikipedia.org/wiki/Opel#cite\\_ref-aaz1923opelmotorfahrrad\\_10-0](http://de.wikipedia.org/wiki/Opel#cite_ref-aaz1923opelmotorfahrrad_10-0)) veranschaulicht und angewendet.

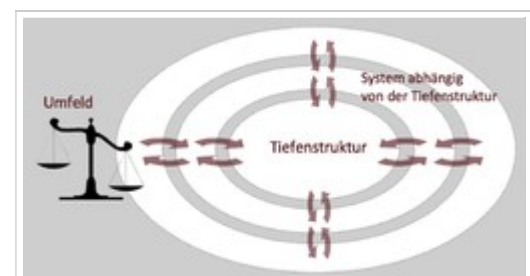
## Die einzelnen Bestandteile des interpunktierten Gleichgewicht-Paradigmas

Die drei zentralen Bestandteile des Paradigmas des interpunktierten Gleichgewichts stellen zum Einen die Basis – die Tiefenstruktur – und zum Anderen die beiden grundlegenden Arten der Veränderung – das Gleichgewicht und die Revolutionen [2].

### Die Basis der Theorie: Die Tiefenstruktur

Nach Gersick besitzt jedes System eine organisatorische Tiefenstruktur. Diese wird beschrieben als ein Set fundamentaler Festlegungen über wesentliche Organisationsbestandteile und Basisaktivitäten. Für die Stabilität dieser Tiefenstruktur sorgen sogenannte Feedback Loops, in denen die grundlegenden Festlegungen immer wieder bestätigt und somit gefestigt werden [3].

Die Tiefenstruktur kann man sich am Besten als innerste Schicht einer Zwiebel vorstellen. Das System ist dabei die Zwiebel, sie verfügt über mehrere Schichten, die "aneinander kleben" und somit verbunden sind. Die innerste Schicht bildet die Tiefenstruktur, zum Beispiel die Unternehmenskultur (vorherrschende Werte und Ansichten), die Strategie oder die bestehende Organisationsstruktur und das Kontrollsystem. Auf der äußeren Schicht liegen zum Beispiel konkrete Produktgestaltungen, die Abteilungen oder die einzelnen Mitarbeiter. Die Zwischenschicht verbindet innere mit der äußeren Schicht. Die Strategie in der Tiefenstruktur gibt zum Beispiel eine innovative Orientierung vor, auf der Zwischenschicht befindet sich dann zum Beispiel das grundlegende Produktdesign, dass sich an der innovativen Strategie orientiert auf der äußeren Schicht befindet sich dann die konkrete Produktgestaltung in Einzelaspekten. Da die einzelnen Schichten miteinander verbunden sind, sind sie auch voneinander abhängig. Auf der einen Seite baut die äußere Schicht auf der Tiefenstruktur auf und ist damit maßgeblich von ihr abhängig. Ändert sich die Tiefenstruktur, passen sich die äußeren Schichten an diese Veränderung an. Auf der anderen Seite verbindet die äußere Schicht die innere Schicht, also die Tiefenstruktur, mit der Umwelt des Unternehmens. Die Bestandteile dieser äußeren Schicht, wie zum Beispiel die Produktgestaltung, müssen den Anforderungen der Umwelt entsprechen, wie den Kundenwünschen oder der Gesetzgebung, aber gleichzeitig auch den Anforderungen der Tiefenstruktur, wie zum Beispiel der Unternehmenskultur oder der strategischen Ausrichtung.



Das Zwiebel-Modell: Die Organisation mit Tiefenstruktur, äußeren Schichten, dem Umfeld und den jeweiligen Interdependenzen

Am Beispiel Opel umfasst die Tiefenstruktur die Grundannahmen des Konzerns. Hier zu zählen zum Beispiel die indi Tradition des Unternehmens, die Herstellung von Automobilen oder der spezifische Aufbau des Unternehmens. Auf de Opel zum Beispiel das konkrete Produktdesign, das sich angelehnt an die Kultur eher traditionell als innovativ p 60er bis 80er Jahren auch den Anforderungen der Kunden entsprach.

### Die zwei Veränderungstypen des Paradigmas: das Gleichgewicht und die Revolution

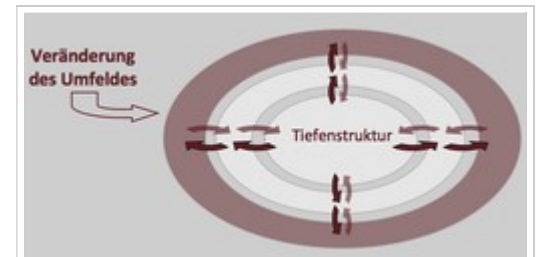
Gersick unterscheidet zwischen zwei Veränderungstypen, die mehr oder weniger abwechselnd in Systemen ablaufen: dem Gleichgewicht und der Revolution.

## Der erste Veränderungstyp: Das Gleichgewicht



Im Gleichgewicht ist die Tiefenstruktur stabil, diese ermöglicht die Erhaltung und Ausführung der generellen

Aktivitäten des Systems. Es treten höchstens minimale Änderungen auf, welche zum Erhalt der Balance innerhalb der Organisation und zwischen ihr und ihrem Umfeld beitragen<sup>[4]</sup>. Unter Verwendung der "Zwiebel-Metapher" wird das Gleichgewicht charakterisiert durch Veränderung in den äußeren Schichten der Zwiebel. Während sich die Umwelt des Systems verändert, die Tiefenstruktur (die innerste Schicht) jedoch gleich bleibt, passt sich die äußere Schicht der Zwiebel an die Umwelt an, jedoch immer aufbauend auf der bestehenden Tiefenstruktur. So wird zum Beispiel ein Produktdesign an den neuesten Stand der Technik angepasst, berücksichtigt in dieser Neuerung aber weiter Grundannahmen der Unternehmung über Qualität oder Materialien.



Das Zwiebel-Modell: Im Gleichgewicht ändert sich ausschließlich die äußere Schicht des Systems

Eine Phase des Gleichgewichts im Beispiel Opel stellt die Anfangszeit des Unternehmens von 1860 bis 1900 dar, als die Produktion von Nähmaschinen auszeichnet. Die kleineren Veränderungen, denen sich Opel in dieser Phase des Gleichgewichts widmet, sind die Vergrößerung der Produktion oder auch der Umzug von der eigenen Werkstatt in eine Nähmaschinenfabrik. Eine weitere Phase des Gleichgewichts lässt sich zwischen 1860 und 1980 identifizieren, in denen das Unternehmen erfolgreich Automobile herstellt.

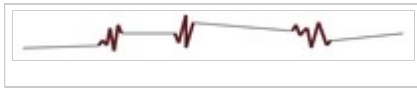
Im Gleichgewicht können Planung und Ausführung des Systems vereinfacht werden, dies führt zu effektiverer Leistung. Neben diesem Vorteil nennt Gersick jedoch auch eingeschränkte Wahrnehmungsfähigkeit (durch die vorgegebenen Grundannahmen der Tiefenstruktur, die als gegeben wahrgenommen werden und nicht infrage gestellt werden) verminderte Motivation, durch Erwartungen bestimmtes Agieren als drei Barrieren, die im Gleichgewicht entstehen. Diese drei Barrieren führen zu Trägheit des Systems (engl.: Inertia)[3] ([http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-8485-2\\_3](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-8485-2_3)), es ist nicht mehr so wachsam und kann auf externe Veränderungen nicht mehr schnell genug reagieren.

Auch bei Opel hält diese Trägheit in Phasen des Gleichgewichts Einzug. 1900 stellt das Unternehmen erst fest, dass die Produktion von Nähmaschinen nicht mehr rentabel ist, zu einem Zeitpunkt als das Unternehmen längst deutlich mehr Nähmaschinen herstellt als Marktbedarf, bevor das Unternehmen diese Entwicklung registriert<sup>[5]</sup>.

## Der zweite Veränderungstyp: Die Revolution

In der Revolution löst sich die Tiefenstruktur auf, Grundannahmen, nach denen das System bisher agiert hat, verlieren nun ihre Geltung und bieten keine Orientierungsmöglichkeit mehr<sup>[6]</sup>. Die Zwiebel verliert in Revolutionen ihren Kern (die Tiefenstruktur), das macht auch alle äußeren Schichten, die auf ihr aufbauen, instabil und das System damit unsicher. Am Ende der Revolution bildet sich ein neuer Kern, in Abhängigkeit von dieser neuen Tiefenstruktur und der Umwelt bilden sich anschließend auch die äußeren Schichten neu.

Opel durchlief eine sehr einschneidende Revolution, als das Unternehmen Anfang des 19. Jahrhunderts erkannte, dass seine Zukunft nicht in der Produktion von Nähmaschinen liegt. Am Ende der Revolution 1911 hatte sich eine neue

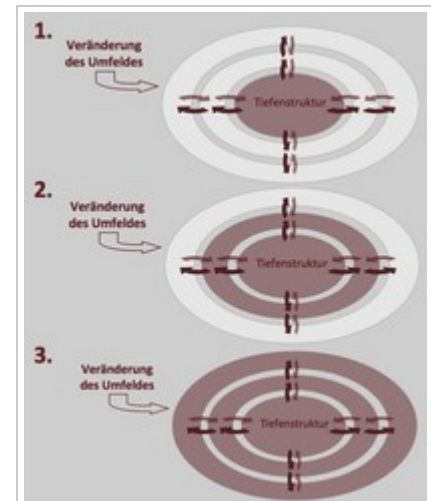


Tiefenstruktur gebildet und Opel stellt

Die Auflösung der Tiefenstruktur führt zu einer zeitweiligen Desorientierung.

Einerseits fehlen in Revolutionen die Routinen, die Systeme im Gleichgewicht leistungssteigernd nutzen können, andererseits nimmt die Trägheit des Systems deutlich ab und die Wachsamkeit steigt deutlich an.

Der Hauptunterschied beider Veränderungstypen besteht in dem Zustand der Tiefenstruktur. Im Gleichgewicht bleibt die Tiefenstruktur erhalten, dies macht diese Art der Veränderung auch bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar. In Revolutionen wird die Tiefenstruktur aufgelöst und entsteht neu, dies macht die Veränderung unvorhersagbar. Eben durch die Auflösung der Tiefenstruktur betreffen Revolutionen auch maßgeblich das gesamte System, während sich im Gleichgewicht oftmals nur Teile des Systems verändern [8].



Das Zwiebel-Modell: In der Revolution ändert sich erst der Kern, dann die gesamte Organisation

## Umlenken zwischen den Veränderungstypen

Ein bewusstes Umlenken des jeweils einen Veränderungstypus in den anderen ist bedingt möglich. Das Auslösen einer Revolution im Gleichgewicht ist dabei einfacher steuerbar als das Wiedereinführen des Gleichgewichts während einer Revolution.

### Vom Gleichgewicht in die Revolution

Das Problem beim bewussten Umlenken vom Gleichgewicht in die Revolution besteht meist darin, dass die Notwendigkeit für diese Revolution durch die im Gleichgewicht gegebene Trägheit gar nicht erkannt wird. So kann es dazu kommen, dass das Umfeld eines Systems sich bereits so stark verändert hat, dass die Tiefenstruktur im Kontrast zu ihr steht, durch subjektive Wahrnehmung nehmen die Systemmitglieder diese Konflikte jedoch gar nicht wahr, sie denken und analysieren nur im Sinne ihrer Tiefenstruktur.

Auch Opel war bis 2014 von dieser Trägheit gefangen. Trotz stetig sinkender Marktanteile und "veralteter Modelle" seinem Kurs fest, schien sich an die Verluste "gewöhnt" zu haben und die Dringlichkeit für eine schwerwiegende Veränderung nicht zu erkennen [9].

Generell wird eine Revolution durch zwei mögliche Störquellen ausgelöst: zum einen durch die wenig steuerbaren Veränderungen im Umfeld, die neue Anforderungen an das System stellen und eine Revolution auslösen, zum anderen durch extreme interne Veränderungen. Ändert sich das Umfeld sehr stark, kann es dazu kommen, dass die Tiefenstruktur mit der Umwelt in Kontrast stehen. Die äußeren Schichten können sich jetzt nicht so anpassen, dass sie sowohl zur Tiefenstruktur als auch zum Umfeld passen. Es bedarf einer neuen Tiefenstruktur und damit einer Revolution. Bei sehr starken internen Veränderungen des Systems kann es aus seiner Tiefenstruktur herauswachsen, neue Bedürfnisse erfordern in diesem Fall eine Änderung der Tiefenstruktur und lösen eine Revolution aus. In diesem Fall entfernen sich die äußeren Schichten der Zwiebel immer weiter von der inneren Schicht, bis sie nicht mehr aufeinander aufbauen und die Tiefenstruktur durch eine Revolution soweit verändert werden muss, bis der Zwiebel-Kern (die Tiefenstruktur) wieder zu dem Rest

des Systems passt. Das Auslösen einer Revolution durch Veränderung interner Verhältnisse kann zum Beispiel durch das Einstellen junger, externer Führungskräfte, das bewusste Auslösen von Krisensituationen oder auch das bewusste Setzen von Meilensteinen gefördert werden. So kann eine neue Etappe eingeleitet werden<sup>[10]</sup>.

Opel löste sich 2014 von seiner Trägheit, auch indem die Führungsebene eine neue Führungskraft im Marketing einsetzte. Auch sie berichtete, dass sie das Gefühl gehabt habe, das Unternehmen habe die Dringlichkeit für Veränderung anfangen zu müssen.

## Von der Revolution in das Gleichgewicht

Schwieriger als das Auslösen von Revolutionen ist das bewusste Zurückkehren zum Gleichgewicht, da der Verlauf von Revolutionen nur schwer vorhersagbar ist und damit auch nicht forciert werden kann.

Generell besteht in Revolutionen die Gefahr, dass das System zu ihrer alten Tiefenstruktur zurückkehrt. In diesem Zusammenhang ist das Wecken von Optimismus (also positiven Emotionen für die Revolution) und Dringlichkeit für die Veränderung bei den Mitgliedern des Systems sehr wichtig für einen erfolgreichen Verlauf der Revolution. Ebenso sollte sich die neue Tiefenstruktur so schnell wie möglich im System durchsetzen, um ein Zurückdrängen durch die alte Tiefenstruktur zu verhindern.

Während der Revolution von 1911, die Opels Produktion von Nähmaschinen auf Fahrräder umstellte, gab es einen Brand, der ein unbeeinflusstes Unglück handelte, führte es bei Opel dazu, dass die Dringlichkeit für eine neue Tiefenstruktur besonders groß wurde.

Gersick betont, dass oftmals Interdependenzen zwischen der Tiefenstruktur und den anderen Ebenen des Systems den Restabilisationsprozess aus bewährten und neuen Aspekten beschleunigen, da der Kern der Revolution sich schneller im System verbreitet. Eine Tiefenstruktur hat starke Interdependenzen mit den äußeren Schichten, wenn äußeren Schichten sehr stark auf der Tiefenstruktur aufbauen und sich schnell an Veränderungen dieser anpassen können. Diese Interdependenzen sind jedoch schwer zu beeinflussen.

Eine Möglichkeit Revolutionen bewusst zu verändern liegt laut Gersick im Suchen nach Hilfe im externen, sozialen Umfeld, da Externe eine objektivere Perspektive auf das System und ihren Zustand besitzen<sup>[12]</sup>. Die Problematik besteht jedoch darin, Externe zu finden, die das System gut genug kennen, um die Revolution richtig einschätzen zu können.

## Gersicks genutzte Theorien zur Veranschaulichung weiterer Anwendungsbereiche des interpunktierten Gleichgewicht-Paradigmas

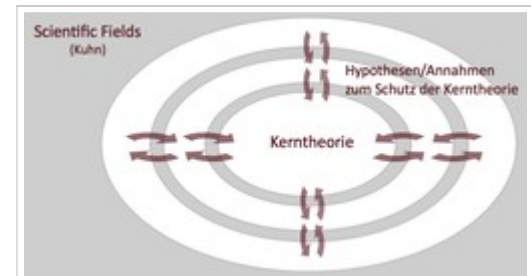
In diesem Artikel wird das interpunktierte Gleichgewicht-Paradigma aus Komplexitätsgründen hauptsächlich auf die Systeme von Unternehmen bzw Organisationen angewendet. Gersick geht in seinem Aufsatz jedoch über diese Ebene hinaus. Zusätzlich zu seiner Basis, der biologischen Theorie nach Gould und Eldredge, bezieht sich Gersick in der theoretischen Fundierung seiner Metatheorie auf 6 weitere Theorien.

In seiner Theorie zum Individuum argumentiert Levinson, dass Individuen in einigen Lebensphasen wichtige, einschneidende Änderungen durchlaufen (Revolutionen), während sie in anderen Phasen nach diesen Änderungen handeln (Gleichgewicht).

Die Theorie zu Gruppen von Gersick [4] ([http://en.wikipedia.org/wiki/Group\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Group_development)) baut darauf auf, dass Gruppen nach bestimmten Rahmenbedingungen arbeiten. In Phasen, in denen diese bestehen, arbeitet die Gruppe effizient (Gleichgewicht), in Phasen, in denen die Rahmenbedingungen ausgehandelt werden, leidet die Effizienz (Revolution).

Dem Verhalten von Organisationen widmen sich Tushman und Romanelli[5] ([http://www.systemdynamics.org/conferences/2001/papers/Pala\\_1.pdf](http://www.systemdynamics.org/conferences/2001/papers/Pala_1.pdf)). Sie argumentieren, dass Unternehmen Phasen aufweisen, in denen zum Beispiel die Strategie ausgehandelt werden (Revolution), und Phasen, in denen das Unternehmen nach diesen Entscheidungen arbeitet (Gleichgewicht).

Bei Kuhn lässt sich das interpunktierte Gleichgewicht in wissenschaftlicher Arbeit identifizieren[6] ([http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Kuhn](http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Kuhn)). Die Tiefenstruktur bildet dabei die Kernaussage einer Theorie, aufbauend auf dieser Kernaussage wird ein Hypothesengürtel gebildet, der die Kernaussage vor Widerlegung schützen soll. In Phasen des Gleichgewichts bleibt die Kernaussage bestehen, werden Widerstände identifiziert, können sie durch den "Schutzgürtel" abgefangen werden. Werden jedoch Tatsachen entdeckt, die der Hypothesengürtel nicht abwehren kann, tritt eine Revolution ein, die Kernaussage muss angepasst werden. Besteht eine neue Kernaussage, kann auf ihrer Grundlage ein neuer Hypothesengürtel gebildet werden.



Die Theorie zu Scientific Fields (Kuhn) in der Zwiebel-Modell-Darstellung

In der Grand Theory nach Prigogine und Stengers geht es darum, dass Systeme in ihrer Laufbahn Entscheidungen über ihren zukünftigen Weg treffen müssen (Revolutionen) und nach diesen Entscheidungen im Folgenden handeln müssen (Gleichgewicht)<sup>[13]</sup>.

Gemein haben alle dieser Theorien, dass sie ihren Systemen einen Kern aus Grundannahmen unterstellen und zwischen zwei Veränderungsformen unterscheiden. Eine Veränderungsform, die den Kern und damit das gesamte System verändert, und eine Veränderungsform, die den Kern bestehen lässt und nur Teile des Systems ändert. Aufbauend auf diesen Annahmen erstellte Gersick seine Metatheorie.

## Grenzen des interpunktierten Gleichgewicht-Paradigmas

Die Theorie hat sich durch ihre Anwendbarkeit in diversen Themenbereichen bewiesen, dass sie für die Forschung einen wertvollen Beitrag leisten kann. Allerdings könnte die Annahme getroffen werden, dass die durch sie beschriebene Form des Wandels die einzig Wahre ist. Die Realität ist viel zu komplex, als dass eine einzige Theorie sie beschreiben könnte. Dadurch, dass die Theorie versucht als Metatheorie für verschiedenste Bereiche zu fungieren, droht sie tautologisch zu werden[7] ([http://de.wikipedia.org/wiki/Tautologie\\_\(Logik\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Tautologie_(Logik))), da die Theorie so abstrakt wird, dass sie uneindeutig gedeutet werden kann. Ein bestimmter Zustand eines Systems könnte also nicht eindeutig als Revolution oder als Gleichgewicht bestimmt werden. Zudem sollte vor einer zu freien Übertragung auf andere Bereiche gewarnt werden. Auch wenn Gersick sich bereits auf 6 Bereiche bezieht, lässt sich die Theorie des interpunktierten Gleichgewichts nicht frei auf jeden beliebigen Bereich übertragen.

## Quellen

Gersick, C.J.G. (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991) pp.10-33.

Löhr, J. (2014): Opel-Marketingchefin Tina Müller. Die Frau hinter der „Umparken“-Kampagne. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 06.03.2014.

Werbeinserat von der Opel & Beyschlag GmbH (1923): *Allgemeine Automobil-Zeitung*, Wien, 15. Juni 1923, Österreichische Nationalbibliothek.

## Einzelnachweise

1. ↑ Gersick, C.J.G. (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991) pp.10-33.
2. ↑ Gersick, C.J.G. (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991) pp.10-33.
3. ↑ Gersick, C.J.G. (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991) pp.10-33.
4. ↑ Gersick, C.J.G. (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991) pp.10-33.
5. ↑ Löhr, J. (2014): Opel-Marketingchefin Tina Müller. Die Frau hinter der „Umparken“-Kampagne. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 06.03.2014. Werbeinserat von der Opel & Beyschlag GmbH (1923): *Allgemeine Automobil-Zeitung*, Wien, 15. Juni 1923, Österreichische Nationalbibliothek
6. ↑ Gersick, C.J.G. (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991) pp.10-33.
7. ↑ Werbeinserat von der Opel & Beyschlag GmbH (1923): *Allgemeine Automobil-Zeitung*, Wien, 15. Juni 1923, Österreichische Nationalbibliothek.
8. ↑ Gersick, C.J.G. (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991) pp.10-33.
9. ↑ Löhr, J. (2014): Opel-Marketingchefin Tina Müller. Die Frau hinter der „Umparken“-Kampagne. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 06.03.2014.
10. ↑ Gersick, C.J.G. (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991) pp.10-33.
11. ↑ Löhr, J. (2014): Opel-Marketingchefin Tina Müller. Die Frau hinter der „Umparken“-Kampagne. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 06.03.2014.
12. ↑ Gersick, C.J.G. (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991) pp.10-33.
13. ↑ Gersick, C.J.G. (1991): *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*. In *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991) pp.10-33.

Von „[http://www2.leuphana.de/personal\\_fuehrung/index.php/Das\\_interpunktierte\\_Gleichgewicht-Paradigma](http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Das_interpunktierte_Gleichgewicht-Paradigma)“

- Diese Seite wurde zuletzt am 29. September 2014 um 20:47 Uhr geändert.