

Critical Management Studies

Aus Personalwirtschaftliche Instrumente

Die Critical Management Studies (CMS), wörtlich übersetzt ‚Kritische Management Lehre‘, umfassen Kritiken an Management, Organisation und Wirtschaft. Aus Sicht der CMS ist Management eine beschränkte instrumentelle Form der Rationalität, welche einen zu mächtigen Einfluss auf das Leben von Arbeitnehmern, Konsumenten und der gesamten Gesellschaft hat. Dieser theoretische Ansatz enthält einen hohen emanzipatorischen Anspruch.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Critical Management Studies
 - 1.1 Definition
 - 1.2 Entwicklung der CMS
 - 1.3 Geschichte
 - 1.4 Hauptthesen
- 2 CMS in Bezug auf Change Management
 - 2.1 Aktuelle Kritik an der Change Management Literatur
 - 2.2 Grundlagen der CMS
 - 2.3 Gegenüberstellung der CMS zu der Mainstream-Managementforschung
- 3 Kritische Würdigung
- 4 Literatur
 - 4.1 Weblinks
 - 4.2 Einzelnachweise

Critical Management Studies

Definition

Critical Management Studies beschreiben eine kritische Auseinandersetzung mit vorherrschenden Vorstellungen von Management und Organisation und den damit verknüpften Wissens- und Praxisformen.^[1] CMS beschäftigt sich mit der Untersuchung und Betrachtung von Managementtheorien und weniger mit der Entwicklung von neuen Theorien.^[2] Management soll durch kritische Reflektion alternative Praktiken und Werte skizzieren, die weniger reduktionistisch anmuten und dem Menschen als Arbeitnehmer eine höhere Wertschätzung erfahren lassen.^[3] CMS zeigen die negativen Konsequenzen von Managemententscheidungen und organisationalem Handeln auf, wie z.B. soziale Ungerechtigkeit bzw. die (Zer)Störung wirtschaftlicher und sozialer Systeme.^[4] Außerdem bieten CMS eine Auswahl an alternativen Denkmustern, um Management zu interpretieren. Folglich ist den CMS ein emanzipatorischer (<https://de.wikipedia.org/wiki/Emanzipation>) Anspruch zuzuschreiben.^[5]

Entwicklung der CMS

Zu dem Aufschwung der CMS haben verschiedene Faktoren maßgeblich beigetragen.^[6] Die - seit den siebziger Jahren dominierenden - neoliberalen (<https://de.wikipedia.org/wiki/Neoliberalismus>) Denk- und Gestaltungsmuster, verbunden mit dem Programm der „Managerialisierung“ (<https://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96konomisierung>) und „Kommerzialisierung“ (<https://de.wikipedia.org/wiki/Kommerzialisierung>) gesellschaftlicher Teilbereiche, spielten eine bedeutende Rolle. Dies impliziert eine zunehmende Bedeutung des Managements für Unternehmen sowie eine deutlich stärkere Machtposition und höheres Ansehen für die Manager. Dies spiegelt sich auch in der derzeitigen Managementliteratur wider.

Außerdem gab es viele neue soziale Bewegungen und eine zunehmende Problematisierung ökologischer, sozialer und moralischer Konsequenzen wirtschaftlichen Handelns. Bisher wurden diese Aspekte von den Business Schools (https://de.wikipedia.org/wiki/Business_School) als eher nebensächlich angesehen und die möglichen negativen externen Effekte ausgeblendet.

Zusätzlich beeinflusste die wirtschaftliche Krise und Dezentralisierung ([https://de.wikipedia.org/wiki/Dezentralisierung_\(Politik\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Dezentralisierung_(Politik))) des westlichen Managementdenkens den Aufschwung der CMS. Insbesondere der Aufstieg asiatischer Staaten und die Infragestellung positiver Managementforschung können an dieser Stelle als Ursache angeführt werden. Westliche Managementpraktiken (insbesondere die der USA) stellten sich im internationalen Wettbewerb als ineffizient heraus und wurden von den japanischen Managementpraktiken denunziert.^[7]

Geschichte

Die Entität des Managements wurde bereits in der Vergangenheit mehrfach kritisiert. Beispielsweise kritisierte Adam Smith (https://de.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith), Begründer der Nationalökonomie (https://de.wikipedia.org/wiki/Klassische_National%C3%B6konomieklassischen) und der freien Marktwirtschaft, dass Manager von Kapitalgesellschaften einen riskanteren Bewertungsmaßstab zur Sicherung von Fremdkapital anlegten, als sie für ihr eigenes Kapital vorsahen.

Jahr	Ereignis
1962	Die Publikation des Buches „Critical Management Studies“ von Alchesson und Wilson
1993-1996	Regelmäßige Publikationen in Zeitschriften der Management- und Organisationsforschung (z.B. Human Relations, Organization Studies, Academy of Management Review), die den Autoren Alchesson u.a. Alchesson, Wilson, Grey und Adler
1999	CMS findet immer mehr Aufmerksamkeiten in den Business Schools (z.B. Leicester und Warwick)
1999	Die erste CMS Konferenz tagt in Manchester und endet im Falle von zwei Interzylinderen ab.
2006	Die Gründung einer Jahressymposiums mit eigenen Workshops und Veröffentlichungen bei der Academy of Management und einer Critical Management Studies Division mit 100 Mitgliedern steigert weiterhin die Aufmerksamkeit von CMS.
2008	Veröffentlichung des Oxford Handbook of Critical Management Studies, welches einen wesentlichen Beitrag zu CMS liefert.

Tab.1 Historische Ereignisse in Bezug auf CMS.

Eine verstärkte Verbreitung von CMS begann gegen Ende des 20. Jahrhunderts. In England gab es in den achtziger Jahren viele rechtliche Änderungen. Die „Managerialization“ des öffentlichen Sektors und die New Right (https://de.wikipedia.org/wiki/New_Right) Politik unter Ronald Reagan (https://de.wikipedia.org/wiki/Ronald_Reagan) und Margaret Thatcher (https://de.wikipedia.org/wiki/Margaret_Thatcher) sorgten dafür, dass Management stärker an Bedeutung gewann. Seit den neunziger Jahren hat sich daher der Begriff der CMS etabliert.

Der Aufstieg der CMS lässt sich an den Ereignissen in Tab.1 ablesen.^[8]

Hauptthesen

Die CMS adressieren drei hauptsächliche Kritikpunkte: De-Naturalisierung, Non-Performativität (<https://de.wikipedia.org/wiki/Performativit%C3%A4t>) und Reflexivität.^[9]

Den ersten Kritikpunkt stellt die De-Naturalisierung dar. Die CMS kritisieren die heutigen Managementpraktiken und hieran insbesondere, dass vorherrschende Theorien und Verhältnisse als gegeben

oder naturalisiert angenommen werden. In Bezug auf Management bedeutet dies z.B., dass Macht auf maximal einen kleinen Personenkreis beschränkt ist, der auch das höchste Einkommen erhält. Diese Annahme impliziert Überlegenheit und Hierarchien im System. Märkte, Habgier und Wettbewerb seien somit, so wird dies jedenfalls von der herrschenden Lehre oft unterstellt, von der “Natur gegeben”. Die CMS stellen derartige Behauptungen in Frage und versuchen sie zu “de-naturalisieren”. Ziel ist es, die soziale Komponente stärker in die aktuellen Managementpraktiken miteinzubeziehen, u.a. soziale Reformen für die Mehrheit und nicht für Privilegierten. In diesem Zusammenhang ist auch eine neue Allokation von Wissen und Macht in den vorherrschenden Hierarchien gemeint.^[10]

Der zweite Kritikpunkt ist die Non-Performativität. Diese beinhaltet die Kritik an der vorherrschenden, instrumentellen Vernunft, Wahrheit und Effizienz. CMS kritisieren, dass soziale Beziehungen ausschließlich als Mittel zum Zweck betrachtet werden: Die Maximierung des Outputs mit Hilfe eines minimalen Inputs. Mainstream-Theorien werden kritisiert, da anstatt der verwendeten Mittel zur Zielerreichung nur das Ziel an sich betrachtet wird. Wissen im Managementkontext gewinnt demnach an Status und Wahrheitswert, wenn es zur Steigerung der Effizienz führt. Für CMS hat Wissen einen Wert, wenn es die Mittel verbessert, um etablierte Ziele zu erreichen. Im Gegensatz zu der Mainstream Managementforschung, kennzeichnen sich die CMS durch eine kritische Performativität aus. Zu den zentralen Aufgaben der CMS gehört es, sich aktiv und pragmatisch in Management Debatten einzumischen und dadurch die progressiven Formen des Managements zu fördern. Dabei stehen problematische, gesellschaftliche Resultate (ökologisch, sozio-strukturell, moralisch) von Management- und Organisationspraktiken im Vordergrund. Management und Organisation werden als Teil des Problems angesehen, aber nicht als Lösung. CMS folgen also einem emanzipatorischen Erkenntnisinteresse.

Dritter Kritikpunkt ist die Reflexivität. Hier wird die zu positive Einstellung sowie das Fehlen einer kritischen Hinterfragung von Mainstream-Theorien kritisiert. Laut CMS fehlt es der Mainstream Forschung an Objektivität und Wissenschaftlichkeit, da Neutralität und Allgemeingültigkeit nur Annahmen bzw. Maskeraden seien. CMS akzeptieren die Management- und Organisationsforschung nicht als positives, technisch-wertneutrales Wissen.

CMS in Bezug auf Change Management

Aktuelle Kritik an der Change Management Literatur

Zurzeit werden mehrere Standpunkte und Inhalte der aktuellen Change Management (<https://de.wikipedia.org/wiki/Ver%C3%A4nderungsmanagement>) Literatur kritisiert. Hierzu gehören unter anderem die westliche Orientierung der Literatur, die fehlende Berücksichtigung des Kontexts bei einem Wandel und der zu starke Fokus der Literatur auf den Prozess des Wandels.

Der erste Kritikpunkt besagt, dass die aktuelle Change Management Literatur von westlichen Autoren dominiert wird. Publikationen und Modelle der Fachliteratur stammen oftmals von amerikanischen Autoren und dementsprechend sind die entwickelten Change-Modelle meist sehr westlich geprägt.^[11] Erst seit einigen Jahren entwickelt sich zunehmend der Trend auch asiatische Managementpraktiken, wie z.B. aus Indien und China, zu berücksichtigen.^[12]

Des Weiteren kritisiert der amerikanische Professor Andrew Pettigrew (https://de.wikipedia.org/wiki/Andrew_Pettigrew), dass in der aktuellen Change Management Literatur kontextuale Faktoren, wie Landes- oder Unternehmenskultur, Firmenbranche etc. nicht ausreichend berücksichtigt werden.^[13] Sogenannte best practice (https://de.wikipedia.org/wiki/Best_practice) Modelle werden universal entwickelt und auf

unterschiedliche Unternehmenskulturen und Nationen angewandt. Ein Beispiel hierfür ist Kotter (https://de.wikipedia.org/wiki/John_P._Kotter) 's Acht-Stufen-Modell, das typische Fehler im organisationalen Veränderungsprozess benennt. Formuliert man als Handlungsempfehlungen, ergeben die Schritte ein Rahmenwerkzeug für das Management zur erfolgreichen Durchführung eines Veränderungsprozesses. Die Schritte lauten: Ein Gefühl der Dringlichkeit kreieren, eine Führungskoalition aufbauen, Entwicklung und Kommunikation einer Vision, Eliminierung von Hindernissen in Bezug auf die Erreichung der Vision, Planung kurzfristiger Erfolge, Konsolidierung von Erfolgen sowie Ableitung neuer Veränderungen und die Verankerung der neuen Ansätze in der Unternehmenskultur.^[14]

Bei näherer Betrachtung wird hier schnell deutlich, dass sich ein universal entwickeltes Modell nicht einfach auf eine Vielzahl von Fällen übertragen lässt. Ein Wandel in einem jungen Start-up beispielsweise läuft völlig anders ab als in einer standardisierten Maschinenbürokratie wie beispielsweise bei dem Autokonzern Ford. Genauso verhält es sich, wenn man beispielsweise Change-Konzepte aus den USA in China anwendet. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Kulturen ist eine reine Übertragung nicht möglich.

Als dritten Kritikpunkt sieht Pettigrew den zu starken Fokus der Literatur auf den Prozess des Wandels. Seiner Meinung nach ist die Sichtweise zu eingeschränkt, wenn Wandel nur als rationaler und linearer Problemlösungsprozess angesehen wird. Erklärungen über Wandel müssen vielmehr in der Lage sein mit Kontinuität, Veränderung, Strukturen, endogenen und exogenen Faktoren sowie mit Chancen und Risiken umzugehen.^[15] Laut Pettigrew sollte die Change Management Forschung sowohl den Prozess (Wie?) als auch den Inhalt (Was?) und Kontext (Wo?) betrachten.

Grundlagen der CMS

Viel beachtet werden die gesellschaftskritischen Ansätze der Soziologen Bauman (https://de.wikipedia.org/wiki/Zygmunt_Bauman) und Sennett (https://de.wikipedia.org/wiki/Richard_Sennett). Sie eignen sich auch für eine Fundierung der CMS (vgl. die Darstellung bei Spicer und Levay 2012). Die Autoren hinterfragen die Notwendigkeit, Unvermeidbarkeit und das Ideal des kontinuierlichen organisatorischen Wandels.^[16]

Bauman sieht die moderne Gesellschaft mit materiellen, sozialen und existentiellen Unsicherheiten konfrontiert. Dynamische Zustände ohne Referenzpunkte führen zu einer sogenannten Liquid Society. Während früher Familien- und Alltagsstrukturen klar definiert und konstant waren, müssen Menschen heutzutage bezüglich Familie, Heimat, Arbeit, Moral, etc. permanent Entscheidungen treffen. Für diesen Entscheidungsprozess benötigen die Menschen Flexibilität. Dazu gehören, laut Bauman, die Fähigkeit unnötige Kenntnisse loszuwerden, schnell zu vergessen, die Vergangenheit zu akzeptieren, neue Wege einzuschlagen und lebenslange Loyalität zu vermeiden. Die heutige liquide Gesellschaft ist nicht mehr so stark von traditionellen Zwängen geprägt, sowohl örtlich als auch kulturell und gesellschaftlich. Dies hat einerseits den Vorteil von Freiheit, aber andererseits impliziert dies auch das Problem der Ungleichverteilung und einer notwendigen Entscheidung zwischen Freiheit und Sicherheit. Laut Bauman haben wir uns von einer „Pilger“-Gesellschaft, in

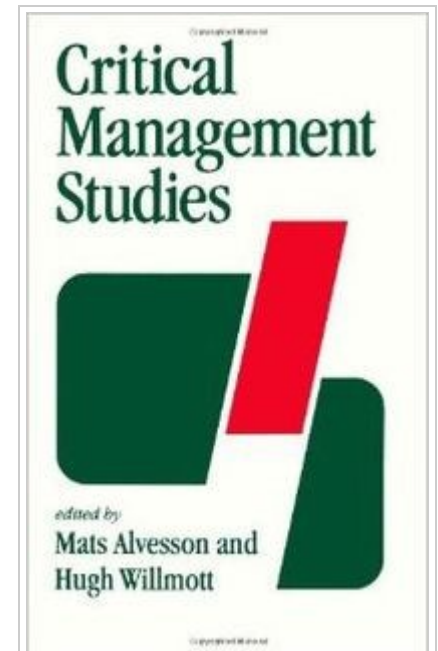


Abb. 1 CMS - Aktuell kritische Managementtheorien (1992)

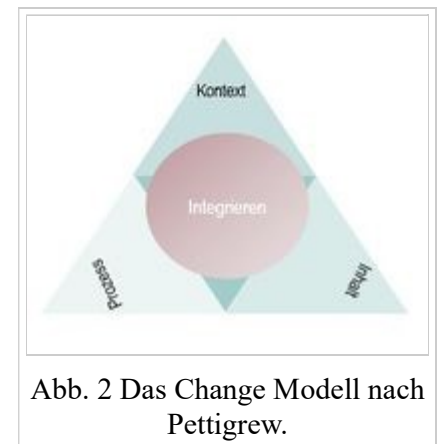


Abb. 2 Das Change Modell nach Pettigrew.

der wir den tieferen Sinn gesucht haben, zu einer Gesellschaft entwickelt in der wir als „Touristen“ agieren und verschiedene soziale Erfahrungen sammeln wollen.^[17]

Einen ähnlichen Standpunkt vertritt der US-Soziologe Sennett. Er spricht von dem sogenannten Iron Cage (https://en.wikipedia.org/wiki/Iron_cage), also der Entwicklung von hierarchisch und bürokratisch geprägten Organisationsformen hin zu losen Netzwerken, Teamarbeit, Zeitarbeit, veränderten Aufgaben und Arbeitsrollen. Die Revolution gegen Bürokratie und die Suche nach Flexibilität hat Menschen jedoch nicht frei gemacht, sondern stattdessen neue Kontroll- und Machtstrukturen eingeführt. Netzwerke mit instabilen und ungleichen Beziehungen ohne vollständige Zentralisierung, aber mit zunehmender Machtkonzentration sind die Konsequenz. Heutzutage müssen sich Organisationen anpassen und wandelbar sein. Ergebnis ist ein Verlust von Loyalität, informellen Vertrauen und kumuliertem institutionellen Wissen. Sennett spricht von einem universellen, konträren Dilemma. Er stellt die Frage, wie Menschen entscheiden, dass etwas in unserer ungeduldigen Gesellschaft dauerhaft wertvoll ist? Und wie können hier Loyalitäten erhalten bleiben?^[18]

Gegenüberstellung der CMS zu der Mainstream-Managementforschung

Die Mainstream-Managementforschung erkennt den permanenten Widerstand in Veränderungsprozessen, sieht diesen allerdings nicht als legitim an. Für sie ist organisatorischer Wandel wertefrei und dient der Effizienz und den Interessen der ganzen Organisation. Findet Widerstand statt, so ist dies durch die Irrationalität der beteiligten Akteure zu erklären. Die Mainstream-Managementforschung nimmt folglich eine positive Sichtweise in Bezug auf Veränderungsprozesse ein. Organisatorischer Wandel dient u.a. der Effizienzsteigerung (<https://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaftlichkeit>), Steigerung der Produktivität und Erhöhung der Innovationsfähigkeit. Dementsprechend sollten Organisationen vordergründig Flexibilität, Bewegung, Projekte und Prozesse betrachten. Wandel wird folglich als unvermeidbarer und notwendiger Schritt zu einem erfolgreichen Verlauf der Veränderung erachtet.

Im Gegensatz zu der Mainstream-Managementforschung begründen die CMS Widerstand in Veränderungsprozessen damit, dass die Beteiligten sich selber verteidigen, weil sie (legitimerweise) an ihren Rechten und Ressourcen festhalten wollen. Wandel dient vor allem den Interessen der Manager-Ebene. Ein weiteres Argument der CMS ist der unterschiedliche Informationsstand in einem Veränderungsprozess. Nur Manager bzw. Arbeitgeber auf hohen Positionen verfügen über Managementwissen und können so aktiv den Veränderungsprozess beeinflussen. Manager können also steuern, was und inwieweit die Arbeitnehmer den Veränderungsprozess und seine Auswirkungen nachvollziehen können. Laut den CMS hat Wandel oft negative Konsequenzen auf das Arbeitsleben, die Organisation und auch den einzelnen Arbeitnehmer. Zum einen werden ganze Wirtschaftssektoren und Branchen zerstört, zum anderen verlassen Unternehmen den Markt oder werden aufgekauft. Nicht zu vernachlässigen sind unabhängig davon die personellen Konsequenzen. Wird ein Wandel in einem Unternehmen durchgeführt, verändern sich normalerweise Hierarchien und Aufgaben, so dass die Mitglieder einer Organisation während des Prozesses oftmals überfordert sind. Des Weiteren kritisieren die CMS, dass Stabilität, Stillstand und infolgedessen auch Nachhaltigkeit immer mehr in den Hintergrund der Betrachtung seitens Organisationen tritt.^[19]

Kritische Würdigung

Die CMS werden ihrem emanzipatorischen Anspruch durchaus gerecht. Sie betrachten eine Seite des Managements, die bisher im Hintergrund stand: Die kritische Reflektion aktueller Managementtheorien und –Praktiken. Trotz des wertvollen, theoretischen Ansatzes fehlen jedoch Verbesserungsvorschläge und

Implikationen für die heutige Managementpraxis. In den Business Schools und auf CMS-Kongressen wird zwar heftig über das Mainstream-Management debattiert, jedoch sind praktische Anwendungen rar. Ein weiterer großer Kritikpunkt an den CMS ist deren negative Konnotation. CMS Anhänger beschränken sich oft darauf, zu verdeutlichen wofür sie nicht stehen und vergessen dabei darzustellen wofür sie einstehen. Das Fehlen eines Manifests und das Ausbleiben von Veränderungen mindert die Glaubwürdigkeit und den Wert der CMS.

In Bezug auf Change Management weisen die CMS zwar einen höheren Praxisbezug auf, liefern aber keine konkreten Handlungsempfehlungen oder Alternativen für Unternehmen, Consultants und andere Personen, die sich mit Change Management auseinandersetzen. Es fehlen alternative Vorschläge für Organisationen, wie sie sich Problemen stellen können. Weiter zeigt der Ansatz, dass er in sich nicht konsequent ist. Z.B. wird die Theorie von Sennett, dass Manager Zwängen unterlägen, herangezogen. Es muss jedoch die Sinnfrage bezüglich der CMS gestellt werden, wenn diese Zwänge generell nicht durchbrochen werden können. Die Gewohnheiten und Probleme des Managements sind zuweilen tief verankert. Die reine Problemsicht, die die CMS bieten, hat zur Folge, dass sie sich einen utopischen Charakterzug zuschreiben müssen. Unsere Zeit charakterisiert sich durch ständige Veränderungen und Fortschritt. Wenn sich Unternehmen aktiv gegen Wandel und Anpassungen entscheiden, ist dies gleichbedeutend mit Rückschritt und ein Scheitern dieser Unternehmen ist wahrscheinlich. Daher ist die Frage berechtigt, ob es sich Unternehmen überhaupt leisten können, sich dem Wandel zu verweigern? Durch den reinen Fokus auf das Problematische an Change kann zusätzlich der Eindruck entstehen, dass der Wandel die einzige Option ist. Dies wird in der Literatur auch als „cynical consciousness“ der CMS bezeichnet.

Schlussendlich steht fest, dass die CMS Bewegung außerhalb ihres akademischen Zuhause bisher wenig Einfluss hat. Während sich einige kritische Wissenschaftler in öffentliche politische Debatten eingemischt haben (z.B. Mitchell & Sikka, 2005) und industrielle Wissenschaftler sich aktiv in ihrem Feld engagiert haben (z.B. Kochan, 2005), hat sich der Großteil der CMS Anhänger bisher stark zurückgehalten. Dies liegt vor allem daran, dass sich die CMS bisher nur darauf fokussieren ihr unmittelbares intellektuelles und professionelles Umfeld herauszufordern und zu verändern. In Zukunft könnte sich diese Einschränkung ändern, besonders wenn Weltereignisse die Frage nach der Nachhaltigkeit und Verantwortung in aktueller Management-Praxis stellen.

Literatur

Alvesson, M. (https://en.wikipedia.org/wiki/Mats_Alvesson) / Willmott, H. 2012: Making Sense of Management. 2. Auflage. London (Sage)

Grey, C. / Willmott, H. 2005: Critical Management Studies – A reader. Oxford (Oxford University Press)

Hartz, R. 2011: Die 'Critical Management Studies. In: Bruch, M./Schaffar, W./Scheiffele, P. (Hrsg.): Organisation und Kritik. 211-246. Münster (Westfälisches Dampfboot)

Hempel, P. / Martinson, M. (https://en.wikipedia.org/wiki/Maris_Martinsons), 2009: Developing international organizational change theory using cases from China. Human Relations. Vol. 62(4). 459-499.

Kochan, T. A. (2005). Restoring the American dream: A working families' agenda for America. Cambridge, MA: MIT Press.

Kotter, J. 1996: Leading change. Harvard Business School Press, Boston.

Lau, N. / Nath, M. 1996: The role of the 'atmospheric bridge' in linking tropical Pacific ENSO events to extra tropical SST anomalies. J. Climate. Vol. 9(9). 2036-2057.

- Mitchell, A., & Sikka, P. N. (2005). Taming the corporations. Basildon, U.K.: Association for Accountancy & Business Affairs
- Pettigrew, A. 1987: Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, Vol. 24(6).649-670.
- Pettigrew, A. 1990: Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*. Vol. 1(3). 267-292.
- Pettigrew, A. / Woodman, R. / Cameron K. 2001: Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*. Vol. 44(4). 697-713.
- Routledge, member of the Taylor & Francis. 2011: Liquid modernity. Unter: <http://theory.routledgesoc.com/category/profile-tags/liquid-modernity> (abgerufen am 26.08.2015)
- Spicer, A./ Levay, C. 2012: Critical Theories of Organizational Change. In: Boje, D.M. u.a. 2012. 276-290.
- Thomas, R. / Hardy, C. 2011: Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*. Ausgabe 27. 322-331.

Weblinks

- Critical Management Studies (CMS) Division. 2014: Critical Management Studies (CMS) at the Academy of Management. (abgerufen am 30. Juni 2015) (<http://division.aom.org/cms/newresource/default.html>)
- Routledge, member of the Taylor & Francis. 2011: Liquid modernity. (abgerufen am 26.08.2015) (<http://theory.routledgesoc.com/category/profile-tags/liquid-modernity>)

Einzelachweise

1. ↑ Hartz, 2011, S. 219.
2. ↑ Alvesson et al., 2009b, S.1.
3. ↑ Alvesson et al., 1996, S.18.
4. ↑ Adler et al., 2007, S.119.
5. ↑ Alvesson et al., 1996, S.38.
6. ↑ Hartz, 2011, S. 212f, & Grey, 2004, S. 3.
7. ↑ Alvesson 2011, S. 12.
8. ↑ Hartz, 2011, S. 212ff, & Grey, 2005, S.3.
9. ↑ Hartz, 2011, S.216 ff, & Grey, 2005, S.5.
10. ↑ Adler et al. 2007, S.129.
11. ↑ Pettigrew et al., 2001.
12. ↑ Hemple & Martinson, 2009; Lau et al., 1996.
13. ↑ Pettigrew et al., 2001.
14. ↑ Kotter, 1996.
15. ↑ Pettigrew, 1987, S. 658.
16. ↑ Routledge, member of the Taylor & Francis. 2011: Liquid modernity.
17. ↑ Spicer & Levay, 2012. S. 279ff & Routledge, member of the Taylor & Francis, 2011.
18. ↑ Spicer & Levay, 2012. S. 279ff.
19. ↑ Spicer & Levay, 2012. S. 279ff.

Von „http://www2.leuphana.de/personal_fuehrung/index.php/Critical_Management_Studies“

- Diese Seite wurde zuletzt am 24. September 2015 um 17:24 Uhr geändert.