



Zusammenfassung des Artikels:

Erfolgreich Veränderungen gestalten
durch ein starkes Mittelmanagement –
**VOM DURCHLAUFERHITZER
ZUM STARKEN
VERÄNDERUNGSHEBEL**

Von Dr. Martina Nieswandt, Mannheim, Prof. Mark NK Saunders,
University of Surrey, GB, Dr. Paul Tosey, University of Surrey, GB
& Dr. Cinla Akinci, University of Surrey, GB
Original veröffentlicht in der Zeitschrift Der Betriebswirt;
Nr. 1/2013

Zusammenfassung des Artikels:

Erfolgreich Veränderungen gestalten durch ein starkes Mittelmanagement - Vom Durchlauferhitzer zum starken Veränderungshebel

Von Dr. Martina Nieswandt, Mannheim, Prof. Mark NK Saunders, University of Surrey, GB, Dr. Paul Tosey, University of Surrey, GB & Dr. Cinla Akinci, University of Surrey, GB

Original veröffentlicht in der Zeitschrift *Der Betriebswirt*; Nr. 1/2013

Einleitung

Die ist eine Zusammenfassung eines Artikels, der 2013 in der Zeitschrift *Der Betriebswirt* (Nr. 1; 2013) erschienen ist. Darin werden die Ergebnisse einer mehrjährigen Forschungsarbeit diskutiert, die sich mit dem Einfluss und der/n Rolle(n) des mittleren Managements bei Kulturveränderungsprozessen in Organisationen beschäftigt hat. Im Rahmen einer Aktionsforschungsstrategie wurde ein mittelständisches Unternehmen begleitet, das sich in einem radikalen Veränderungsprozess (Strukturen, Abläufe, Organisationskultur) befand. Die Berücksichtigung der Organisationskultur gilt als Erfolgsfaktor von Veränderungsprozessen (Cameron & Quinn 2006; Kotter 1996; Neubauer 2003). Viele Autoren betrachten das Top-Management, welches somit relativ gut untersucht ist. Grundsätzlich wird auch auf die Bedeutung des Managements im Allgemeinen hingewiesen. Eine explizite Untersuchung des mittleren Managements in diesem Zusammenhang schien bisher zu fehlen. Um diese Wissenslücke zu verkleinern wurden zur Datenerhebung verschiedene Methoden eingesetzt: qualitative Interviews zu verschiedenen Zeitpunkten mit Vertretern aller Unternehmensebenen, zwei Mitarbeiterbefragungen, teilnehmende Beobachtungen zu verschiedenen Anlässen. Indem sowohl die Mittelmanager selbst also auch höhere Ebenen und unteres Management und Mitarbeiter befragt wurden, ergibt sich eine 360°-Betrachtung. Parallel zur Datenerhebung wurde innerhalb der untersuchten Organisation am Reifegrad des mittleren Managements gearbeitet und dieser weiter entwickelt. Durch diese

Vorgehensweise ist es gelungen, den Top-Down Ansatz des Top Managements durch eine Middle-Outward-Strategie zu ergänzen, die deutlich das Mittelmanagement in den Prozess als eigenständige Gestalter mit einbezog. Am Ende der Forschungsphase konnte festgestellt werden, dass die Organisation nicht nur ihre Strukturveränderung erfolgreich bewältigt hat, auch die Organisationskultur wurde in einer Zeitspanne von weniger als zwei Jahren nachweislich verändert. In der Forschungsliteratur wird bisher ein Zeitansatz von mindestens sieben Jahren als realistisch betrachtet (z.B. Kraus et al. 2004). Die Ergebnisse der Untersuchung deuten klar darauf hin, dass das mittlere Management ein wichtiger Einflussfaktor in diesem Veränderungsprozess ist und verschiedene Rollen übernimmt. Wenn es gelingt, diese wichtige Gruppe in Organisationen zu gewinnen und zu entwickeln, kann sie wie ein Katalysator auf den kulturellen Veränderungsprozess einwirken und diesen maßgeblich mit zum Erfolg führen. Es liegt nahe, dass dies auch für andere Veränderungsprozesse in Organisationen gilt.

1. Organisationskultur als Erfolgsfaktor für Veränderungsprozesse in Unternehmen

Im Arbeitsalltag zeigt sich, dass die Organisationskultur hinter dem täglichen operativen Geschäft zurückfällt. Wenn also die Organisationskultur ein wichtiger Faktor für den Erfolg oder Misserfolg ist, wie viele Autoren festgestellt haben (z.B. Alvesson 1990; Bate 1994; Deal & Kennedy 1982, 2000; Neubauer 2003, Peters & Waterman 1982), Daher sind Fragen darüber, wie man diese Kultur beeinflussen kann von großer Bedeutung. Auch stellt sich die Frage, ob man eine Kultur, die evtl. bereits seit vielen Jahren in einer bestimmten Form existiert, verändern kann und wenn ja, wie? Wie kann dies gelingen, wenn ökonomische Rahmenbedingungen einer Organisation nicht viel Zeit lässt?

Obwohl sich die Definitionen davon, was ‚Organisationskultur‘ denn ist unterscheiden (Alvesson 1990, Bate 1994; Neubauer 2003; Sackmann 2006; Saunders et al. 2009), wie auch die Zugänge dazu (Hatch 1993; Hatch & Cunliffe 2006; Sackmann 2006; Schein 2004; Trice & Beyer 1993), ist das Thema auch heute noch von hohem Interesse.

Die Feststellung von Peters und Waterman (1982), dass erfolgreiche und herausragende Organisationen auf einem sichtbaren System von Werten stehen würden, führte zu einer intensiven Beschäftigung von Organisationen mit ihrer Kultur, in deren Verlauf Leitbilder und Visionen entwickelt wurden U.a. die Ergebnisse einer Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales aus dem Jahr 2007 zeigt, dass es dennoch auch heute noch sinnvoll

ist, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen (von den Befragten waren nur 77 Prozent mit ihrer Arbeit zufrieden, 23 Prozent äußerten, dass ihre Zufriedenheit in den drei Jahren vor der Studie eher abgenommen hat und nur 18 Prozent stellten eine Steigerung ihrer Zufriedenheit fest. Nur 31 Prozent zeigten sich wirklich motiviert für ihre Arbeit und Firma). Die Qualität der Arbeit und soziale Faktoren spielen also nach wie vor eine sehr große Rolle und sind somit eine Ursache, warum man sich in Unternehmen mit der gelebten Organisationskultur beschäftigen sollte (wie bereits Alvesson 1990 und Frost et al. 1985 feststellten). Andere Studien (z.B. Leitl und Sackmann 2010) zeigen auf, dass zum Befragungszeitpunkt 89 Prozent der Top Manager die Berücksichtigung der Organisationskultur als wichtig und besonders wichtig betrachten. Für die Zukunft sehen dies sogar 97 Prozent der befragten Top Manager so. Auch das mittlere Management teilt diese Einschätzung (60 Prozent bzw. für die Zukunft 88 Prozent).

2. Was ist Organisationskultur und kann sie überhaupt gesteuert verändert werden?

Der Kulturbegriff begegnet uns heute in verschiedenster Weise und mit ihm verschiedenste Perspektiven auf die Veränderung von Organisationskulturen. Diese unterschiedlichen Perspektiven zeigen sich in den unterschiedlichen Forschungszugängen.

Tabelle 2.1 Perspektiven auf Kultur in Organisationen

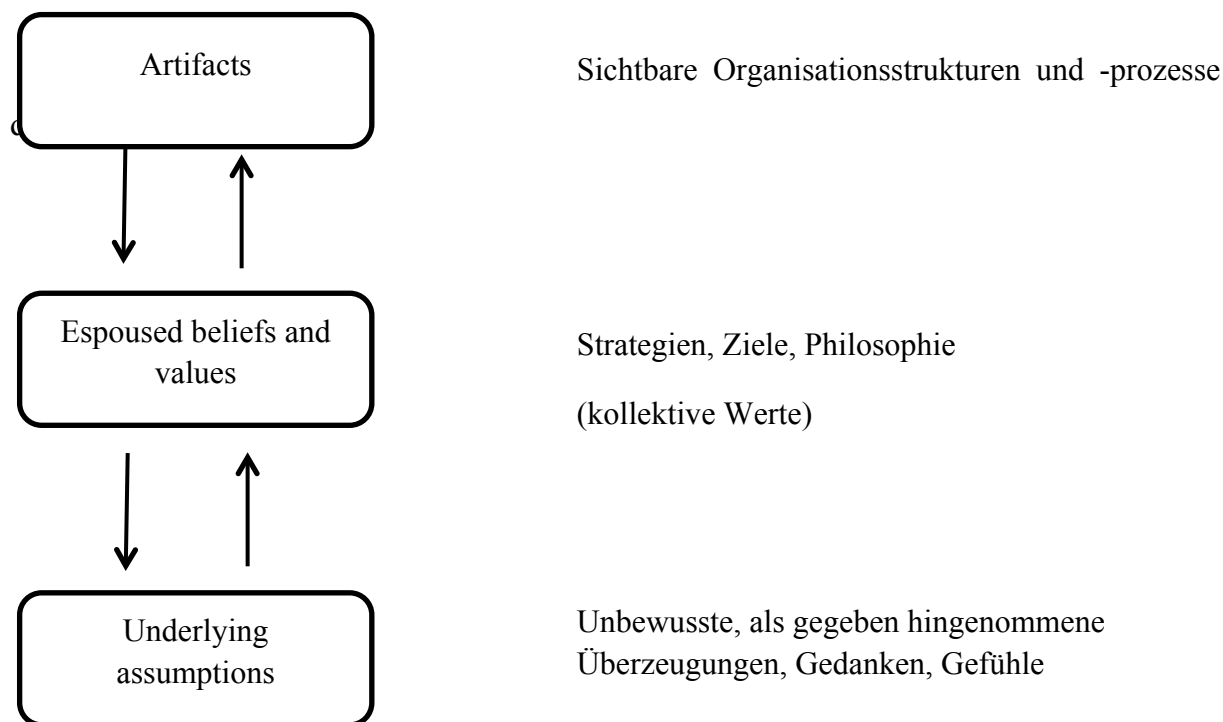
	Culture as variable	Culture as metaphor	Culture as dynamic construct
Assumptions about culture	Culture is an organisational variable that can be manipulated	Culture is a metaphor for understanding life in organisations; organisational reality is socially and symbolically constructed	Culture is a dynamic construct; organisational reality is socially constructed and organisations produce culture (including cultural artefacts)
Paradigm	Social factist/rational-mechanistic	Interpretative	Pluralistic
Predominant interest in culture	Manipulation, e.g., managing, controlling and changing the relevant culture variable for best performance	Deep and rich understanding of a particular cultural setting with a focus on organisational symbolism	Understanding the cultural context of an organisation for effective culturally-aware management
Assessment of culture and its purpose	Focus and questionnaires and visible tools to identify (sub)variables that can be manipulated	Ethnography, story-telling, in-depth interviews, discourse analysis to render rich descriptions of a particular cultural setting	Multiple methods: qualitative and quantitative; perceptions and observations; triangulation

(Sackmann 2006, p. 23-24)

Es liegen vielfältige Definitionen von Organisationskultur vor (Nieswandt, 2012; 2013). Für eine detaillierte Betrachtungsweise möchte ich auf diese Veröffentlichung verweisen.

Viele dieser Definitionen haben auch gemeinsame Aspekte, wie zum Beispiel die Grundlage eines gemeinsamen Verständnisses, Glaubenssätze. Eine geläufige und oft gebrauchte Arbeitsdefinition, die von Praktikern benutzt wird ist „Die Art, wie wir hier die Dinge machen“ (Sackmann 2007.S. 25).

Schein's Drei-Ebenen-Modell wurde zuerst in 1985 publiziert und ist heute eine der am häufigsten Definitionen. Er beschreibt drei Ebenen: Artefakte, Gefühle für das Richtige und Grundannahmen.

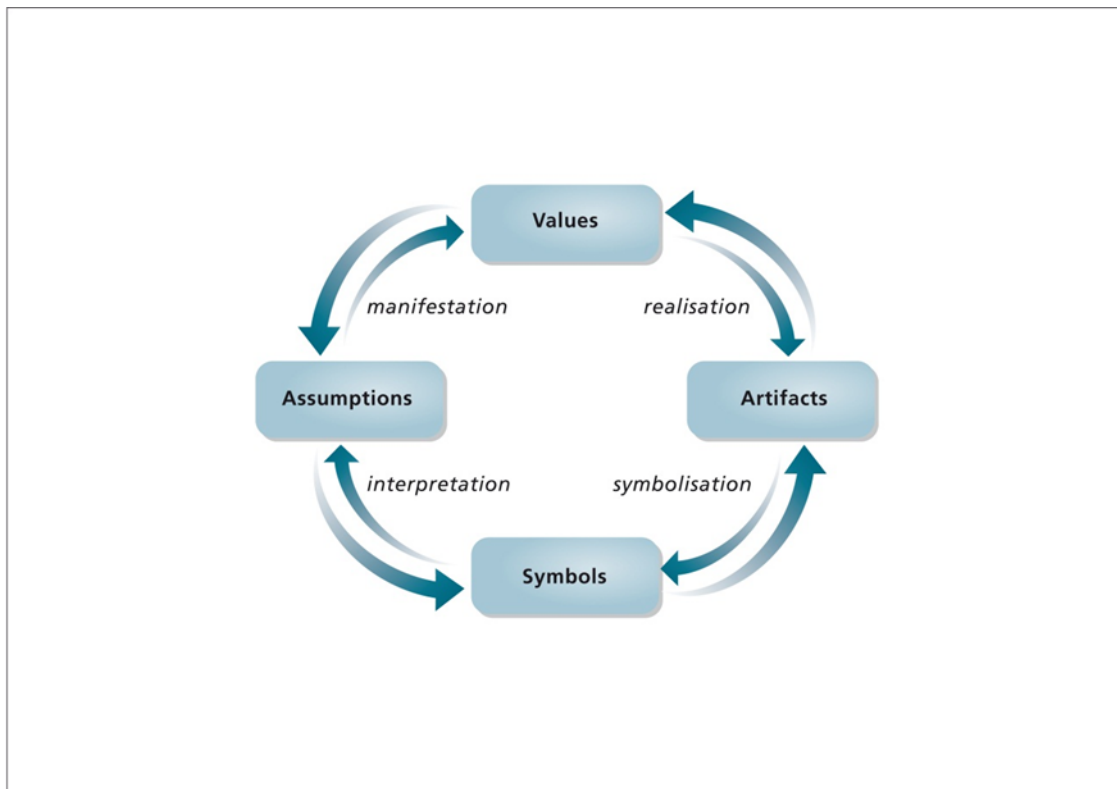


(Schein, 2004, p. 26)

Nach Schein (2004) beeinflussen sich diese drei Ebenen reziprokal. Organisationskultur ist somit kein starres sondern ein dynamisches Konstrukt. Die dritte Ebene ist die Basis (Schein 2004). Sie ist die „ultimate source of values and action“ (S. 26). Den Grund für die vielen verschiedenen Definitionen von Organisationskultur sieht Schein darin begründet, dass diese Ebenen häufig nicht genügend voneinander abgegrenzt werden (2004). Sein Modell macht

deutlich, warum Forscher wie Weisinger und Salipante (2000) eine zu enge Sichtweise auf Organisationskultur und die Idee einer leicht durchführbaren Veränderung kritisieren. Da die zugrunde liegenden Überzeugungen teilweise unbewusst sind, kann ein Versuch der Kulturveränderung nicht mit einer einfachen Intervention erfolgen, die durchgeführt wird wie die Einführung einer neuen Prozesskette oder eines Computer-Programmes. Gleichzeitig jedoch schließt dies die Möglichkeit der Veränderung nicht aus. Sie ist nur komplex.

Schein (2004) berücksichtigt in seinem Modell die gegenseitige Beeinflussung der drei Ebenen. Dies bedeutet, dass Veränderungen auf einer Ebene auch immer Auswirkungen auf die anderen Ebenen hat. Diese dynamische Sichtweise wurde von Forschern wie Hatch (1993) und Sackmann (1990) übernommen. Sie alle stehen für eine kulturelle dynamische Perspektive.



(Hatch 1993, S. 686)

Nach Hatches (1993) Modell unterliegt Organisationskultur einem dynamischen Prozess und unterliegt einer permanenten Transformation (manifestation, realisation, symbolisation, interpretation). Diese Transformationen können in zwei Richtungen verlaufen. Veränderungsprozesse greifen diese Transformationen auf.

3. Warum Organisationskultur verändern

Gründe, die eine Veränderung bzw. Anpassung der Organisationskultur erforderlich machen können von außen und innen kommen (Sackmann 2007). Macro-ökonomische Faktoren spielen eine wichtige Rolle dabei (Kotter 1996) und eine finanzielle Krise, eine Veränderung von Marktbedingungen, neue Technologien etc. spielen ebenfalls eine nicht unerhebliche Rolle (Kraus et al 2004). Es wird somit auf zukünftig immer wieder den Bedarf für eine entsprechende Veränderung geben. Hatchs Kulturmodell (siehe Abbildung 2.X) zeigt das enge Verhältnis von Werte und Aktivität. Somit ist eine Veränderung in der Organisation zur gleichen Zeit von der Organisationskultur beeinflusst und beeinflusst diese. Dies zeigt auch, dass Organisationskultur ein Aspekt ist, der nicht in separaten Kulturworkshops und Leitbildentwicklungen bzw. quantitativen Erhebungen stattfindet. Organisationskultur muss tatsächlich bei jedem organisationellen Handeln mitgedacht werden. Operatives Handeln und Organisationskultur hängen zusammen und sind nicht trennbar.

Einigkeit besteht in der Literatur über Kulturveränderungen, dass zu Beginn ein kulturelles Assessment erfolgen muss, auf dessen Ergebnisse die weiteren Entscheidungen zum Veränderungsdesign basieren (Deal & Kennedy 2000; Hatch 1993; Kobi & Wüthrich 1986; Neubauer 2003; Schein 2004, Schuppener 2006). Schein (2004) schlägt ein Veränderungsdesign in fünf Schritten vor. Diese fünf Schritte spiegeln die drei Phasen der Veränderung nach Lewin (1947, 1951, 1958) wieder: unfreeze – movement – refreeze.

Sackmann (2007) plädiert für ein kulturbewusstes Management und präsentiert eine Auswahl an möglichen Interventionen. Kulturelle Veränderung wird häufig von oben im Rahmen eines Top-Down Ansatzes angestoßen und Aktivitäten mit Mitarbeitenden sollen diesen bottom-up unterstützen, wie es in der Veränderungsliteratur meist empfohlen wird (Doppler et al. 2002). Eine middle-outward-strategy (Schuppener 2006) involviert das mittlere Management als Treiber des Veränderungsprozesses. Da die Position des Mittelmanagements diese in Kontakt sowohl mit dem Top Management wie auch der operativen Ebene kommt (Glietz 2011; Mantere 2008) sehen einige Autoren in dieser Gruppe ein großes Potential bei der strategischen Veränderung in Organisationen. Es stellt sich mithin die Frage, inwieweit dieses Potential auch für Kulturveränderung gilt und ob es nicht möglich ist, darüber die Veränderungszeit für den kulturellen Change zu verkürzen ohne die Nachhaltigkeit und Tiefe zu gefährden.

4. Die mittleren Manager: Lähmschicht oder Agenten des Wandels?

Obwohl das Top-Management für den Erfolg von Veränderungsprozessen natürlich eine wesentliche Rolle spielt (Kaplan & Norton 2001; Kobi & Wüthrich 1986, Kraus et al. 2004; Neubauer 2003, Schein 2004; Simon 1990; Vahs & Leiser 2003), ist eine solche Betrachtung auch gefährlich. Was geschieht, wenn das Top-Management oder Teile davon die Organisation verlässt? Auch reduziert diese Betrachtung andere Beteiligte zu reinen durchführenden Organen.

Das mittlere Management wird bisher wenig in der Forschung betrachtet (Huy 2002; Wooldridge et al. 2008). Nach Smith (1976) und Chandler (1977) sind die Aufgaben des mittleren Managements hauptsächlich operational. Sie haben Prozesse und Strategien an operationale Teams weiter zu geben, sie zu koordinieren und die Umsetzung zu kontrollieren. Darüber hinaus erhalten Mittelmanager bedingt durch Reorganisationen und Dezentralisierung mehr Verantwortung (Glietz 2011). Dadurch verändern sich Anforderungen und erfordern mehr strategisches Denken und Aktivitäten (Glietz 2011).

Nach Brians (2007) und Rauh (1990) ist das mittlere Management einer der kritischsten Erfolgsfaktoren während Restrukturierungen. Gleichzeitig ist die Forschungslage zu dieser Gruppe noch sehr gering (Wooldridge et al. 2008).

Betrachtet man das Mittlere Management aus einer neutralen Perspektive, dann kann man feststellen, dass sie prinzipiell das Potential haben funktional oder dysfunktional auf Veränderungen einzuwirken. Es liegt nahe, dass dies auch bei Kulturveränderungen gilt, die bisher noch nicht explizit aus einer Kulturperspektive betrachtet wurden.

Im Rahmen von Strategieveränderungen wurden in der Literatur vier Rollen des Mittelmanagements identifiziert (Burgelman 1983; Floyd & Wooldridge 1992; Mintzberg 1978; Mintzberg & Waters 1985; Wooldridge et al. 2008). Diese Rollen sind: Implementer, Synthesizer, Champion und Facilitator. Diese Rollen bringen auch spezifische Erwartungen an sie mit sich (Mantere 2008)

Aufgrund des engen Zusammenhanges zwischen Strategie und Organisationskultur liegt die Vermutung nahe, dass diese Rollen und Rahmenbedingungen auf die Kulturveränderung zumindest in Teilen übertragbar sind. Glietz (2011) sieht auch die Rollen als Multiplikatoren und Vorbilder als wichtig.

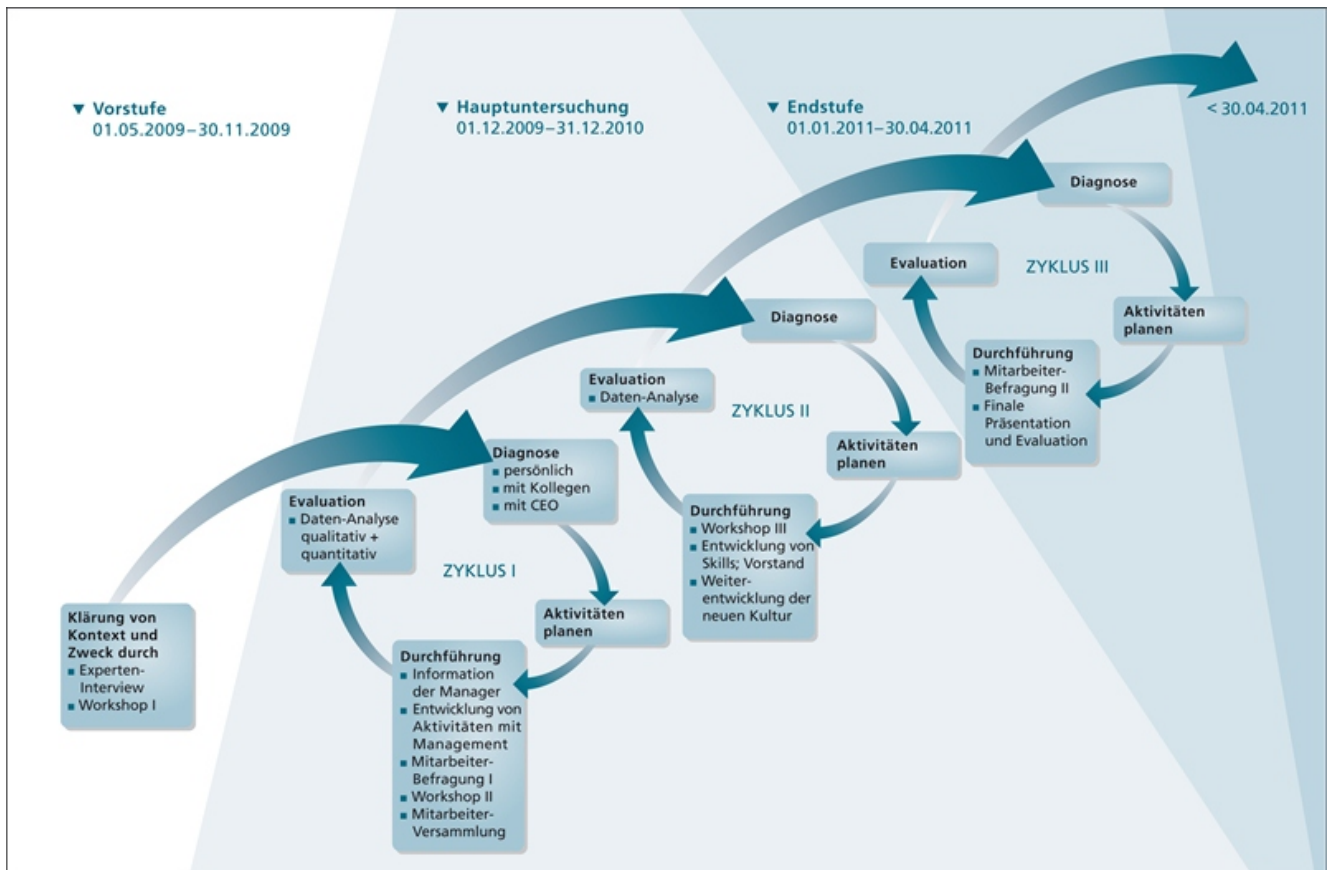
Das Mittelmanagement kann wie ein Katalysator den Kulturveränderungsprozess beschleunigen und verstärken.

Die bisherigen Forschungsergebnisse zum Mittelmanager legen nahe, dass der Kulturveränderungsprozess durch diese besonders erfolgreich beeinflusst werden kann. Dies könnte zu einer Verkürzung der benötigten Zeit führen und darüber hinaus die Nachhaltigkeit ebenfalls verstärken.

5. Die Vorgehensweise

Über einen Zeitraum von 2 Jahren wurde ein mittelständisches Unternehmen in Deutschland mit ca. 300 Beschäftigten begleitet. Das Unternehmen befand sich in einem großen Umbruch, bei dem u.a. die Unternehmensstrategie neu ausgerichtet wurde und die Struktur der Organisation teilweise erheblich angepasst wurde. Die Denkwerkstatt für Manager wurde beauftragt, diesen Prozess zu begleiten. Dem Vorschlag, dabei das Mittelmanagement im Rahmen einer Promotionsarbeit besonders zu betrachten und die Organisationskultur zu begleiten wurde gerne angenommen.

Als Methode wurde der Aktionsforschungsansatz nach Kurt Lewin verfolgt. Diese Strategie eröffnete die Möglichkeit, der Dynamik zu folgen und aktuelle Ergebnisse gleich in den Prozess mit einfließen zu lassen. In iterativen Schleifen werden jeweils die Schritte Diagnose, Planung, Durchführung von Aktivitäten und Evaluation durchgeführt. Jeder neue Zirkel baut auf den Ergebnissen des vorhergehenden Zirkels auf (Saunders et al. 2012).



(© Nieswandt 2011)

6. Die Ergebnisse und ihre Bedeutung für den Praktiker

Die Forschungsarbeit hatte zum Ziel herauszufinden, ob das Mittelmanagement für den kulturellen Veränderungsprozess tatsächlich wichtig ist und ob es diesen Wandel beeinflusst. Dies konnte bestätigt werden. Die Wichtigkeit wurde nicht nur im Rahmen einer Selbstbewertung der Zielgruppe bewertet sondern ebenfalls von Top-Management, anderen Managern und den Mitarbeitern betrachtet. Dies führt zu einer 360°-Betrachtung, die so bisher noch nicht vorlag.

Zunächst konnte festgestellt werden, dass in der vorliegenden Zeit von 2 Jahren eine tatsächliche Veränderung der Unternehmenskultur messbar war. Gespräche auch nach Ende der Forschungsarbeit haben gezeigt, dass die auch heute – ein weiteres Jahr nach Ende der Arbeit – Bestand hat und es eine stetige Weiterentwicklung gibt. South Real Estate hat alle Veränderungen erfolgreich durchgeführt und steht wirtschaftlich ebenfalls erfolgreich da.

Die Ergebnisse haben bestätigt, dass eine intensive Arbeit mit dem Mittelmanagement und das Schaffen von entsprechenden Rahmenbedingungen dazu geführt haben, dass diese heute kulturbewusst handeln. Neben den Rollen als Implementer, Synthesizer, champion und Moderator übernehmen sie Rollen als Vorbild, Feedback-Geber und Trainer (kulturellen Handelns) ein.

Was bedeutet das für die Praxis? Die Arbeit mit dem Mittelmanagement und der Mut, sie mit entsprechender Kompetenz und Autorität auszustatten führen dazu, dass diese wie ein Katalysator auf den Kulturveränderungsprozess wirken. Dadurch wird der benötigte Zeiteinsatz reduziert, wichtige Arbeitskräfte für die Organisation bleiben erhalten und werden motiviert. Das spart Geld und reduziert mittelfristig die Unruhe, die Veränderungsprozesse mit sich bringen.

Die Arbeit am Reifegrad des Mittelmanagements ist ein wichtiger Faktor zur erfolgreichen Bewältigung von Veränderungsprozessen und ist eine Bereicherung für die Manager.

Gleichzeitig ist ein starkes Mittelmanagement natürlich auch eine große Herausforderung für alle Beteiligten. Sie diskutieren, widersprechen und treffen Entscheidungen, die ggf. auch einmal schief gehen.

6.1 Das kulturelle Veränderungsmodell

Die Ereignisse während dieses Forschungsprojektes können als Modell für das Design eines kulturellen Veränderungsprozesses genutzt werden (Abbildung 6.1)



(© Nieswandt 2011)

Abbildung 6: Das Kultur-Veränderungsmodell nach Nieswandt

Auch hier bildet eine genaue Analyse den Ausgangspunkt für die Entwicklung des Veränderungsdesigns. Die Auswahl der Interventionen hängt von zwei Aspekten ab: dem Reifegrad der Organisation und dem Reifegrad der Mitarbeiter. Für die Feststellung des Status der (gelebten) Unternehmenskultur werden teilstrukturierte Interviews mit einer ausgewählten repräsentativen Stichprobe durchgeführt. Teilstrukturierte Interviews geben die Möglichkeit, ggf. nachzufragen, sich Beispiele geben zu lassen und Beobachtungen, die der Interviewer macht in die Bewertung mit einfließen zu lassen.

Die Dauer des Gesamtprozesses hängt von der Ausgangslage ab und kann zwischen 2 Jahren und 4 Jahren betragen.

6.2 Die Reifegradmessung nach Nieswandt

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit haben u.a. zu der Entwicklung des M³ – Mannheimer Management Manual - Change ® geführt. Dieses Instrument evaluiert den aktuellen Reifegrad der Manager hinsichtlich ihrer Management-Skills und der Wahrnehmung von Rollen und Aufgaben sowie den Rahmenbedingungen der Organisation. Die Ergebnisse fließen in die Planung und Ausgestaltung der Interventionen mit ein, da der Qualifizierungsstand in jeder Organisation unterschiedlich sein wird und so eine individuelle Planung auf einer gesicherten Datenbasis erfolgen kann. Die Messung kann neben der Bewertung hinsichtlich einer Kulturveränderung auch dabei helfen, den generellen Reifegrad festzustellen, um dies für andere Veränderungsprozesse (nicht nur Kultur) zu nutzen.

7. Schlussbetrachtung

Der vorliegende Artikel hat die Bedeutung der Organisationskultur für erfolgreiche Veränderungsprozesse in Organisationen dargestellt und die Rolle und den Einfluss des mittleren Managements diskutiert. Die Ergebnisse von Nieswandts (2001) Promotionsarbeit haben die Bedeutung und die Rollen für diesen Kulturprozess belegt und fließen in ein praktisches Modell der Kulturveränderung ein.

Die Diskussionen mit vielen Managern nach dem Forschungsprojekt haben ein hohes Interesse von Praktikern an den Ergebnissen gezeigt, teilweise jedoch auch Unglauben. Dieser Unglaube scheint mit persönlichen Erfahrungen von gescheiterten Veränderungsprozessen zusammenzuhängen. Daher diskutierten einige – wenige – Manager insbesondere den im Verhältnis geringen Zeiteinsatz von ca. 2 Jahren kritisch. Die praktischen Erfahrungen bei der Beratung in einer Vielzahl von verschiedenen Organisationen bestätigen jedoch die Ergebnisse ebenfalls. Darüber hinaus bestätigen Manager aus der Organisation, in der diese Forschungsarbeit stattfand auch mehr als ein Jahr nach Beendigung der Feldarbeit, dass die Organisationskultur verändert ist und es keinen Rückfall in alte Gewohnheiten gab. Dennoch wäre eine weitere wissenschaftliche Betrachtung sicherlich von großem Interesse.

Dr. Martina Nieswandt



MBA Martina Nieswandt arbeitet seit 1993 im Feld der Human Resources. Seit 2002 ist sie selbstständig und seit 2012 Referentin für den Master Projectmanagement in Heidelberg-Ludwigshafen (www.masterpm.de). Sie ist Mitbegründerin der Denkwerkstatt für Manager in Mannheim.

Die Bedeutung der Organisationskultur bei Veränderungsprozessen und die entsprechenden Aktivitäten von Managern brachten sie dazu, wissenschaftlich zu erkunden, inwieweit das mittlere Management hier eine Rolle spielt und ob dieses ggf. als Agenten des Wandels den kulturellen Veränderungsprozess unterstützen und so zu einer Beschleunigung des Prozesses führen können.

Prof Mark NK Saunders BA MSc PGCE PhD



Mark Saunders is Professor of Business Research Methods and Director of Postgraduate Research Programmes at the Surrey Business School University of Surrey, UK. His research interests include the implications of trust and organisational justice for the management of organizational change, service quality and research methods. He also undertakes consultancy in the public, private and not for profit sectors

Mark is co-author of numerous research articles and books including *Research Methods of Business Students* (2012, 6th edition, Pearson), and has co-edited the *Handbook of Research Methods on Trust* (2012, Edward Elgar) and *Organizational Trust: A Cultural Perspective* (2011, Cambridge University Press).

Dr Cinla Akinci BA (Hons) MSc PhD



Cinla Akinci is a Lecturer in Organisational Behaviour at the Surrey Business School, University of Surrey, UK. Her research interests centre on the role of intuitive judgement in decision making and organisational learning. She has undertaken extensive research with the senior management teams of police organisations in the UK. Her research has been published in peer-reviewed journals including the *International Journal of Management Reviews*. Her previous career experience includes Business Development in the finance sector.

Dr Paul Tosey BSc MSc PhD



Paul Tosey is a Senior Lecturer in the Surrey Business School. His research interests include organisational learning and Neuro-Linguistic Programming (NLP); he is co –author of ‘NLP: a Critical Appreciation for Managers and Developers’ (Palgrave 2009). Most recently he has been researching ‘Clean Language’, an innovative coaching practice that is based on metaphor, in which he is a trained facilitator. His career experience over 30 years includes consultancy, coaching and line management.

Literaturverzeichnis:

- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.
- Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford-Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Blomquist, T., & Müller, R. (2006). Practices, Roles, and Responsibilities of Middle Managers in Program and Portfolio Management. *Project Management Journal*, March, 52-66.
- Boyett, I., & Currie, G. (2004). Middle managers moulding international strategy. *Long Range Planning*, 37, 51-66.
- Brians, A. (2007). *Kritische Faktoren bei Restrukturierungen in Unternehmen*. Universität Mannheim.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Burgelman, R. A. (1994). Fading memories: A strategic process theory of strategic business exit in dynamic environments. *Administrative Science Quarterly*, 39, 24-56.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing Organizational Culture* (The Jossey-Bass Business & Management Series). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Belknap Press.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate Cultures - The Rites and Rituals of Corporate Life*. Cambridge, MA: Basic Books.
- Dill, P. (1986). *Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*. Bonn: BDW-Verlag.
- Dill, P., & Hügler, G. (1997). Unternehmenskultur und Führung bei betriebswirtschaftlichen Organisationen -- Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management. in Heinen, E.; Frank, M., *Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis* (2nd, 141 - 209). München/Wien: Oldenbourg.
- Doppler, K., Fuhmann, H., Lebbe-Waschke, B. et al. (2002). *Unternehmenswandel gegen Widerstände - Change Management mit den Menschen*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- Drucker, P. F. (2001). *The Essential Drucker* (The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management). New York: Harper Collins.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.
- Forstmann, S. (1994). Kulturelle Unterschiede bei grenzüberschreitenden Akquisitionen. *Internationales Management*, Volume 11. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz.
- Glietz, H. (2011). *Ökonomische Analyse des mittleren Managements*. Wisbaden: Gabler Research.
- Guth, W. D., & MacMillan, I. C. (1986). Strategy Implementation versus Middle management Self-interest. *Strategic Management Journal*, 7, 313-327.

- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory* (2nd). Oxford; New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-693.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Kobi, J. M., & Wüthrich, H. A. (1986). *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C., & Fischer, T. (2004). *Handbuch Change Management (Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen - Einflussfaktoren und Beteiligte - Konzepte, Instrumente und Methoden)*. Berlin: Cornelsen Verlag.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.
- Kuratko, D. W., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate entrepreneurs or rouge middle managers? A framework for ethical entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55, 13-33.
- Lassen, A. H., Waehren, B. V., & Boer, H. (2009). Re-orienting the Corporate Entrepreneurial Journey: Exploring the Role of Middle management. *Creativity and Innovation Management*, 18(1), 16-23.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. in Cartwright, D., *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper Row.
- Lewin, K. (1958). Group decisions and social change. in Maccoby, E.E.; Newcomb, T.M.; Hartley, E.L., *Readings in social psychology* (459-473). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Mantere, S. (March 2008). Role Expectations and Middlemanager Strategic Agency. *Journal of Management Studies*, 45(2), 294-316.
- Marré, R. (1997). *Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die Personalentwicklung*. Frankfurt am Main: Lang.
- McCann, L., Morris, J., & Hassard, J. (2008). Normalized Intensity: The New Labour Process of Middle management. *Journal of Management Studies*, 45(2), 343-371.
- Meyer, C. (2006). Destructive Dynamics of Middle management Intervention in Postmerger Processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(4), 397-419.

- Meyer-Raven, C. (1996). *Funktionswandel im mittleren Management*. Docoral thesis, Universität St. Gallen.
- Meynhardt, T., & Metelmann, J. (2009). Pushing the Envelope: Creating Public Value in the Labour Market: An Empirical Study on the Role of Middle Managers. *International Journal of Public Administration*, 32, 274-312.
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns in strategy formation*. *Management Science*, 47(9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization* (2nd). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur* (von der Oelsnitz, D.; Weibler, J., Organisation und Führung). Stuttgart: Kohlhammer.
- Nieswandt, M. (2011). *The importance and influence of middle management on organisational culture change – an action research study*. DBA-thesis at the University of Surrey, GB.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Rauh, M. (1990). Turnaround - kein Erfolg ohne Vertrauen. in *Meilensteine im Management: Restrukturierungen & Turnarounds* (381-389). Basel: Helbing & Lichtenhahn.
- Sackmann, S. (1989). 'Kulturmanagement': Läßt sich Unternehmenskultur 'machen'?. in *Politische Prozesse in Unternehmen* (157-184). Berlin Heidelberg New York Tokyo: Springer-Verlag.
- Sackmann, S. A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur - Mit kulturbewußtem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen* (Bertelsmann Stiftung). Wiesbaden: Gabler.
- Sackmann, S. A. (2006). *Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture* (Bertelsmann Stiftung, Bertelsmann Stiftung). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Sackmann, S. A. (2007). *Unternehmenskultur - Erkennen - Entwickeln - Verändern*. München: Sonja Sackmann.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6th edn.). Harlow Essex: Pearson.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass Business & Management Series, 3rd). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuppener, A. C. (2006). *Kulturorientiertes Integrationsmanagement bei Unternehmenszusammenschlüssen* (Forum Sozialwissenschaften). München: Martin Meidenbauer Verlagsbuchhandlung.

- Scott-Morgan, P. (1995). *Die heimlichen Spielregeln*. Frankfurt am Main: Campus.
- Sillince, J., & Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28, 155-176.
- Simon, H. (1990). *Herausforderung Unternehmenskultur*. Stuttgart: Schäffer Verlage für Wirtschaft und Steuern.
- Smith, A. (1976). *The Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago: University of Chicago Press.
- Stoker, J. I. (2006). Leading Middle management: consequences of organisational changes for tasks and behaviours of middle managers. *Journal of General Management*, 32(1), 31-42.
- Vahs, D., & Leiser, W. (2003). *Change Management in schwierigen Zeiten*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Weisinger, J. Y., & Salipante, P. F. (December 2000). Cultural Knowing as Practising - Extending Our Conceptions of Culture. *Journal of Management Inquiry*, 9(4), 376-390.
- Willcocks, L., & Griffiths, C. (2010). The crucial role of Middle management in Outsourcing. *MIS Quarterly Executive*, 9(3), 177-193.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. (2008). The middle management perspective on strategy process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34, 1190-1221.
- Zink, K. J., Kötter, W., Longmuß, J. et al. (2009). *Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.