

Rezensionen »Leadership – Management – Führung.

Die essenziellen Konzepte vom Industriezeitalter zur klimaverträglichen Gesellschaft

erschienen im Carl Auer Verlag am 9. April 2024, Reihe Management 240 Seiten. ISBN 978-3-8497-0522-0. D: 38,00 EUR, A: 39,10 EUR.

Joana Krizanits: Leadership – Management – Führung

Carl-Auer Verlag GmbH (Heidelberg) 2024.

Autorisierter Auszug aus der Rezension von [Prof. Dr. Christian Philipp Nixdorf](#), 04.09.2024 auf [social.net](#).

Autor

Joana Krizanits, Mag. phil. der Psychologie verfügt über langjährige Erfahrung in verschiedenen Fach- und Führungsrollen und als systemische Unternehmensberaterin, Trainerin, Lehrbeauftragte sowie Autorin. Ihre Schwerpunkte liegen in der Organisationsberatung, im Management Development und in der Organisationstheorie.

Thema

Leadership – Management – Führung: Das sind drei Worte, zu denen sich eine kaum mehr überschaubare Masse an Publikationen aus den Bereichen BWL, Organisationswissenschaft, Psychologie und Soziologie finden. *Joana Krizanits* nimmt sich diesem Konvolut an und beleuchtet die verschiedenen Aspekte von Führung im modernen Arbeitsumfeld. Sie nimmt dabei einen historischen Abriss vor und zeigt auf, wie sich Management und Leadership im Laufe von über 100 Jahren differenziert und ausgeformt haben. Dabei stellt sie vor, welche „Moden“ und Konzepte in welchen Jahrzehnten populär wurden. Was davon essenzielle Konzepte mit Bestand sind, wer welche Konzepte geprägt hat, wie die Konzepte zusammenhängen, auf welche Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft sie eine Antwort liefern und welche Herausforderungen das heute so prägende Paradigma der »Großen Transformation« zur klimaverträglichen Gesellschaft mit sich bringt, wird im Buch aufgezeigt. Dabei wird die Frage reflektiert, welche Konzepte für Leadership, Management und Führung neu entstehen und adaptiert werden (müssen), um den sich wandelnden Herausforderungen gerecht zu werden.

Diskussion

Was lässt sich zu dem Werk nun festhalten? Kann es empfohlen werden? Und wenn ja, für wen? Dazu kann der Rezensent folgendes sagen: Zunächst einmal lässt sich festhalten, dass die Lektüre des Buches deutlich macht, dass gute Führung zu leisten echte Arbeit ist. Sie fällt nicht vom Himmel. Führungs- und Managementkompetenz entwickeln sich und sind immer auch eine Reaktion auf Gegebenheiten in Organisation, die (auch) gesellschaftlich geprägt sind. Solche Prägungen, die Einfluss nehmen auf unser Verständnis von Führung und Management, analysiert *Joana Krizanits* auf kurzweilige Art und Weise. Sie untersucht verschiedene Führungsstile und ihre Eignung in unterschiedlichen Kontexten, die sich im Laufe von Jahrzehnten entwickelt haben und Antworten auf gesellschaftliche Veränderungen waren (und sind). Es geht der Autorin dabei auch um die Anpassungsfähigkeit von Führungskräften an die Anforderungen einer dynamischen Welt.

Krizanits thematisiert die Herausforderungen, denen Führungskräfte in einer sich verändernden Arbeitswelt begegnen – und diese Herausforderungen haben sich im Laufe der letzten Jahrzehnte verändert. Industrie 4.0, Digitalisierung, Diversität, Globalisierung, New Work, Agilität, Holokratie und CSR sind nur einige Schlagworte, die davon zeugen. *Krizanits* schafft es, wichtige Entwicklungsschritte der Industriegeschichte wie auch den damit korrespondierenden gesellschaftlichen Wandel nachvollziehbar und kompakt zu beschreiben. Sie geht nicht allzu sehr ins Detail, doch hatte der Rezensent nie das Gefühl, dass die Ausführungen zu oberflächlich waren. Die Tiefe der fachlichen Auseinandersetzung ist genau richtig. Die Autorin bringt auf gut 200 Seiten eine enorme Fülle an Informationen unter, es kommt aber nie das Gefühl auf, dass es zu viel sei. Redundanzen konnte der Rezensent kaum feststellen.

Man braucht kein Vorwissen, um die Darlegungen im Werk nachvollziehen zu können. Menschen mit Vorerfahrung in der Lektüre von Management-Literatur finden im Text aber sicher unzählige Anknüpfungspunkte, so dass es tatsächlich Spaß macht, das Buch zu lesen. Diverse Schaubilder (alle gut zu erkennen) runden den Text ab und ergänzen die schriftlichen Ausführungen. Inhaltlich positiv hervorzuheben ist des Weiteren, dass auch die Bedeutung von emotionaler Intelligenz und sozialer Kompetenz für erfolgreiche Führung seitens der Autorin gut verständlich aufgezeigt werden. Sie macht deutlich, dass mechanistische Vorstellungen von Führung definitiv ausgedient haben, da Emotionen die Motivation und die Leistung der Mitarbeiter:innen erheblich beeinflussen. Das wiederum können Führungskräfte für sich und ihr Unternehmen gezielt nutzen. Wie es gelingen kann, macht *Krizanits* deutlich.

Das Buch richtet sie sich in erster Linie an Manager:innen, Organisationsentwickler:innen und Organisationsberater:innen, aber es können auch Lehrende und Studierende der Organisationswissenschaften und BWL von der Lektüre profitieren. Positiv hervorzuheben ist, dass sich *Krizanits* Werk anders als diverse andere, vor allem industriesoziologische Werke, in denen ebenfalls die Entwicklungsgeschichte des modernen Managements und moderner Führungsansätze nachgezeichnet werden, für ein Fachbuch erstaunlich flüssig liest. Die Autorin bedient sich zwar eines der Materie angemessenen wissenschaftlichen und managerialen Sprachstils inklusive diverser Anglizismen (was in Management-Kreisen nicht unüblich ist), es gelingt ihr dabei aber doch sehr gut, zentrale Entwicklungsphasen sowie das Wirken bedeutender Akteur:innen verständlich und interessant darzustellen.

Ein Kritikpunkt aus Sicht des Rezensenten ist lediglich, dass der klare Bezug auf Management- und Führung, der in den Kapiteln 1–4 gegeben ist, im 5. Kapitel weniger stark ausgeprägt ist. Dort werden gesamtgesellschaftliche und politische Entwicklungen u.a. auf europäischer Ebene viel stärker beschrieben. Die Verknüpfung mit der Frage, was daraus fürs Management folgt, findet zwar statt, aber nicht so pointiert und klar, wie es in den vorherigen Kapiteln der Fall ist. Dieses Kapitel hätte aus Sicht des Rezensenten deutlich gestrafft werden können. Eine weiterer Kritikpunkt ist, dass bedeutende Erkenntnisse aus der Organisationspsychologie und -soziologie, die Einfluss auf modernes Managementwissen nahmen, im Werk kaum Erwähnung finden. Hervorzuheben sind hier u.a. *James March* mit seinem »garbage can model of rational choice«, *Karl Weick* mit seinen Ausführungen zu »sensemaking in organizations«, *Nils Brunsson* mit der »organization of hypocrisy« oder auch *Herbert A. Simon* mit seinen Darlegungen zu »bounded rationality«.

Das auf keines dieser Modelle eingegangen wird, die in der wissenschaftlichen Organisationsforschung oft zitiert werden, verwundert etwas, schmälert das insgesamt gute Lesevergnügen indes nur wenig. Die Verbindung von theoretischen Konzepten mit praktischen Beispielen macht das Buch alles in allem zu einer wertvollen Ressource für Führungskräfte, denen es praktische Ansätze und Werkzeuge bietet, um die eigenen Leadership- und Managementfähigkeiten weiter auszubauen. Das Buch ist ein gelungenes Werk für Praktiker:innen, das auch in der hochschulischen Lehre zum Einsatz kommen kann.

Fazit

Joana *Krizanits* bietet einen umfassenden Überblick über die Theorie und Praxis von Führung und Management. Sie zeigt auf, wie wichtig es ist, sowohl Leadership- als auch Managementfähigkeiten zu entwickeln, um als Führungskraft erfolgreich zu sein. Die Lektüre des Buches kann all jenen empfohlen werden, die sich schnell einen Überblick über zentrale Entwicklungsphasen der modernen Managements verschaffen möchten, ohne dafür zahlreiche Lehr- und Fachbücher lesen zu müssen.

Rezension von

Prof. Dr. Christian Philipp Nixdorf, Sozialwissenschaftler, Diplom-Sozialarbeiter/-pädagoge (FH), Sozial- und Organisationspädagoge M. A., Case Management-Ausbilder (DGCC), Systemischer Berater (DGSF), zertifizierter Mediator, lehrt Soziale Arbeit und Integrationsmanagement an der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) in Mannheim. Die vollständige Rezension finden Sie unter:

<https://www.socialnet.de/rezensionen/31712.php>

Leadership – Management – Führung / Joana Krizanits

Rezension von **Frank-Michael Preuss**, erschienen 7. August 2024 auf LinkedIn, 22. August 2014 auf Facebook.

Joana Krizanits' Buch „Leadership – Management – Führung: Die essenziellen Konzepte vom Industriezeitalter zur klimaneutralen Gesellschaft“ bietet wertvolle Einblicke in die Entwicklung von Führungskonzepten im Wandel der Zeit. Krizanits untersucht, wie Führung an die jeweiligen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Paradigmen angepasst wurde und welche Herausforderungen die „Große Transformation“ zur klimaneutralen Gesellschaft mit sich bringt.

Joana Krizanits' Werk eröffnet eine tiefgehende Analyse der wesentlichen Managementtheorien im Kontext paradigmatischer Entwicklungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Organisationen. Es beleuchtet die historischen und gegenwärtigen Konzepte, die das Industrie-, Konsum- und Change-Zeitalter sowie die Postmoderne geprägt haben. Zudem wird die „Große Transformation“ hin zu einer klimaneutralen Gesellschaft und das nachhaltige Wirtschaftsmodell des European Green Deal untersucht.

Inhaltsverzeichnis

- Historische Perspektiven und Paradigmenwechsel
- Herausforderungen der „Großen Transformation“
- Wesentliche Konzepte und ihre Autoren
- Die Rolle der Führung in einer nachhaltigen Wirtschaft
- Leadership – Management – Führung – Das Buch
- Joana Krizanits – Über die Autorin
- Verlag: <https://www.carl-auer.de/>

Historische Perspektiven und Paradigmenwechsel

Die Managementtheorie hat sich im Laufe der Geschichte stetig weiterentwickelt. Im Industriezeitalter lag der Fokus auf Produktivität durch Rationalisierung und Human Relations. Das Konsumzeitalter brachte eine verstärkte Betonung auf Marketing, Strategie und das Management by Objectives (MbO), wobei der General Manager als zentrale Figur agierte. Im Change-Zeitalter rückte der charismatische Leader in den Vordergrund, der die Globalisierung und den Wettlauf um den Erdball anführte. Die Postmoderne hingegen betonte kollektive Führung und die Bedeutung von Netzwerken und Teamarbeit.

Herausforderungen der „Großen Transformation“

Die „Große Transformation“ zur klimaneutralen Gesellschaft stellt Organisationen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Der European Green Deal hat die rechtlichen Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges Wirtschaftsmodell geschaffen und mittel- sowie langfristige Ziele definiert. Dieser Umbau wird alle Geschäftsmodelle beeinflussen und erfordert neue Ansätze in Leadership, Management und Führung.

Die Transformation zur klimaneutralen Gesellschaft erfordert Führungskräfte, die in der Lage sind, ihre Organisationen durch die komplexen Herausforderungen der Nachhaltigkeit zu navigieren und gleichzeitig die Werte und Erwartungen der Gesellschaft zu berücksichtigen. Nachhaltige Führung ist nicht nur eine Frage der ökonomischen Effizienz, sondern auch der ethischen Verantwortung und des langfristigen Denkens. Nur so kann die Transformation erfolgreich gestaltet und die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft gesichert werden. Krizanits' Buch liefert dabei wertvolle theoretische und praktische Ansätze, um diese Herausforderungen zu meistern.

Wesentliche Konzepte und ihre Autoren

Krizanits untersucht die essenziellen Konzepte, die Bestand haben, und die Wissenschaftler und Gurus, die sie verfasst haben. Sie zeigt auf, wie diese Konzepte mit den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Paradigmen verknüpft sind. Die letzten 100 Jahre haben die Strukturen der Organisationen tief geprägt und Führung in einer rekursiven „Zeitschleife“ gefangen. Die neuen Paradigmen erfordern jedoch innovative Ansätze und ein Umdenken in der Führungspraxis.

Die Rolle der Führung in einer nachhaltigen Wirtschaft

Die Transformation zu einer klimaneutralen Gesellschaft erfordert Führungskräfte, die nicht nur wirtschaftliche, sondern auch ökologische und soziale Verantwortung übernehmen. Dieser Paradigmenwechsel hin zu einer nachhaltigen Führung ist essenziell, um den vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden.

Nachhaltige Führung bedeutet, langfristige Perspektiven einzunehmen und innovative Lösungen zu entwickeln, die sowohl ökonomisch als auch ökologisch tragfähig sind.

Nachhaltige Führungskräfte zeichnen sich durch ihr langfristiges Denken aus. Sie planen strategisch für die Zukunft und berücksichtigen dabei ökonomische, ökologische und soziale Faktoren. Ein ganzheitliches Verständnis der Zusammenhänge zwischen wirtschaftlichem Erfolg, Umweltauswirkungen und sozialer Verantwortung ist hierbei unerlässlich. Diese Führungskräfte betrachten ihr Unternehmen als Teil eines größeren Ökosystems und handeln entsprechend.

Leadership – Management – Führung – Das Buch

Joana Krizanits' Buch „*Leadership – Management – Führung: Die essenziellen Konzepte vom Industriezeitalter zur klimaneutralen Gesellschaft*“ bietet wertvolle Einblicke in die Entwicklung von Führungskonzepten im Wandel der Zeit. Krizanits untersucht, wie Führung an die jeweiligen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Paradigmen angepasst wurde und welche Herausforderungen die „Große Transformation“ zur klimaneutralen Gesellschaft mit sich bringt. Sie betont die Notwendigkeit neuer Führungskonzepte, die den Anforderungen des European Green Deal gerecht werden und nachhaltige Wirtschaftsmodelle fördern.

Joana Krizanits – Über die Autorin

Joana Krizanits, Mag. phil. der Psychologie, verfügt über langjährige Erfahrung in verschiedenen Fach- und Führungsrollen sowie als systemische Unternehmensberaterin, Trainerin, Lehrbeauftragte und Autorin. Ihre fachlichen Schwerpunkte liegen in der Organisationsberatung, Management Development, Beraterausbildung, Organisationstheorie, Komplexität und qualitativer Sozialforschung. Zu ihren Veröffentlichungen zählen unter anderem „Professionsfeld Inhouse Consulting“ (2011) und „Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung“ (4. Auflage 2022).

Rezension von Frank Michael Preuss <https://www.fmpreuss.de/leadership/#more-8947>.

Leadership-Konzepte im Kontext ihrer Entstehung

Rezension von Torben Lohmüller, veröffentlicht: 6. Juni 2024 auf LinkedIn

Joana Krizanits legt mit ihrem neuesten Buch einen reichhaltigen Überblick über Management- und Führungskonzepte des 20. und beginnenden 21. Jahrhunderts vor, der auf keinem Berater:innen-Tisch fehlen sollte. Dabei ist es nicht ihr Anspruch, die Modelle erschöpfend darzustellen – Leser:innen mit dem Wunsch nach Vertiefung verweist die Autorin auf Wikipedia. Der größte Wert des Buches besteht vielmehr in der konsequenten Historisierung und Kontextualisierung der dargestellten Modelle und Theorien – teilweise auch in Hinblick auf die institutionellen und persönlichen Verflechtungen ihrer Urheber*innen. Die Darstellung wird so implizit auch zu einer Organisations- und Wirtschaftsgeschichte, für die die Autorin folgende Periodisierungen und Zuordnungen vornimmt:

1. Industriezeitalter: Scientific Management, Human Relations-Ansatz, Theorien X, Y, Z
2. Konsumzeitalter: Peter Druckers Management by Objectives, Aufkommen der strategischen Unternehmensplanung, St. Galler Management Modell
3. Change-Zeitalter: Kleeblattorganisation, Kundennähe, Lean Management, Charismatisches Leadership
4. Postmoderne (ab Wirtschaftskrise 2008): Theory U, postheroisches Management, agile Organisationen, Reinventing Organizations, Holacracy

Diese Einteilung ermöglicht es ihr, Gemeinsames auch in scheinbar gegensätzlichen Modellen wie dem Scientific Management und dem Human Relations-Ansatz herauszuarbeiten. Beide bleiben, so Krizanits, dem Paradigma der Produktivitätssteigerung verpflichtet, die sie eben nur auf unterschiedliche Art und Weise umzusetzen versuchen.

Für jedes der erwähnten Zeitalter werden eingängige Rollenstereotype der Führung identifiziert: Die Captains of Industry im Industriezeitalter, die riesige Tanker durch die Weltmeere steuern, die Macher des Konsumzeitalters, der charismatische Visionär des neoliberalen Change-Zeitalters und die postheroische Sozialarchitektin der Postmoderne, die soziale Strukturen so designt, dass die Organisation funktioniert.

Krizanits Stil glänzt durch knappe, zum Teil auch ironisch zugespitzte Formulierungen, die die vorgestellten Theorien und Modelle stets als Kinder ihrer Zeit identifizieren. So schreibt sie etwa angesichts des New Work-

Trends, der mit seinen „kryptischen“ und „radikalen Claims“ bestehende Führungspraktiken deutlich destabilisiert habe:

„Topmanager aus immer mehr Unternehmen sind hinreichend verunsichert und neugierig, um sich mit Charterflügen ins Silicon Valley zu beamen und dort an den Red-Bus-Touren durch die sagenhaften Innovationslandschaften teilzunehmen. Nach ihrer Rückkehr beauftragen sie Berater, setzen agile Prozesse auf – und warten, ratlos (?), sich selbst und andere ermunternd auf Ergebnisse.“ (153)

Stellen wie diese erzeugen bei mir als Leser eine leichte Dissonanz, die gar nicht so einfach zu fassen ist. Wir als Berater:innen kennen Anfragen, bei denen Organisationen agil werden wollen, ohne dabei die Frage beantworten zu können, warum eigentlich und was genau sie sich darunter vorstellen. Ungefähr zu dem Zeitpunkt, zu dem sich der oben genannte Topmanager auf eine agile Safari ins Silicon Valley begeben hat, berichtete mir ein Mitarbeitendenvertreter eines großen deutschen Sozialträgers stolz, dass sie jetzt Management by Objectives einführen. Solche Ungleichzeitigkeiten zeigen vielleicht als Extremfall, wie weit Praxis und vermeintlich gerade angesagte Theorien auseinander gehen

Wie bereits erwähnt, liegt der Fokus von Krizanits' Buch darin, den ideologischen, zeitgeistigen und wirtschaftlichen Kontext aufzuzeigen, in dem heute noch populäre Modelle entstanden sind. Beschrieben sind damit vor allem die in vielfältiger Form (Publikationen, Konferenzen, Beratungsaufträge etc.) sich manifestierenden Management-Diskurse, nicht unbedingt die gelebte Realität in Organisationen. Das ist ein wenig bedauerlich, gerade weil der Text mit seinen Bezügen auf die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umstände Lust macht, auch mehr über die praktische Umsetzung der Modelle zu erfahren.

Wegen des geringen Abstands naturgemäß weniger pointiert fällt der Blick der Autorin auf die Gegenwart aus, die sie mit der Transformation zur klimaverträglichen Gesellschaft überschreibt. Diese beginnt für sie ungefähr mit der Verkündung des European Green Deal durch die Präsidentin der EU-Kommission 2019.

Das Abschlusskapitel beschäftigt sich weitgehend mit den großen Umbrüchen durch COVID, die Digitalisierung, künstliche Intelligenz und dem, was wir mittlerweile als Polykrise kennen. Interessant ist hier, dass die Rolle der Politik wichtiger zu werden scheint. Sie reagiert auf die Herausforderungen u.a. mit Regulierungen, wie etwa dem europäischen Klimagesetz oder dem Aktionsplan Kreislaufwirtschaft, und gestaltet so die zukünftigen Rahmenbedingungen der Organisationen entscheidend mit. Kate Raworths Donut Economy wird in diesem Zusammenhang erwähnt, da es sich hier aber um ein makroökonomisches Modell handelt, liefert das Buch keine direkten Ableitungen für die Themen Management und Leadership.

Wie unter diesen Bedingungen angemessene Führung aussehen kann, beschreibt die Autorin leider nur auf den letzten zehn der insgesamt 50 Seiten des letzten Kapitels. Hier fordert sie unter anderem eine Professionalisierung der Führungsarbeit mit entsprechenden akademisch abgesicherten Standards, Methoden und Instrumenten sowie einen neuen Typus an Führungspersonlichkeiten mit hoher Integrität und der Bereitschaft, Wirtschaft und unternehmerisches Handeln in den Dienst der Gesellschaft zu stellen. Am Ende stehen weniger Antworten als Fragen, wie z.B. der nach den Kompetenzen einer Führungskraft in einer klimagerechten Gesellschaft oder welche der im Buch dargestellten Führungskonzepte der Vergangenheit als Ressource mitgenommen werden können.

Dieses Ende mag jene enttäuschen, die sich an dieser Stelle mehr Orientierung und konkrete Handlungsoptionen gewünscht hätten. Es ist aber in gewisser Hinsicht auch konsequent, weil die Lösungen der Gegenwart eben noch im Entstehen sind. Tröstlich daran ist vielleicht, dass sie sich noch mitgestalten lassen.

„Always historicize!“ – Dieses Mantra der Postmoderne sollte auch uns Führungskräften und Berater:innen immer wieder als Mahnung dienen, die Bedingtheit der Grundannahmen unseres theorie- oder modellgeleiteten Handelns mitzureflectieren. Dazu kann dieses Buch einen wertvollen Beitrag leisten.

Rezension von <https://de.linkedin.com/pulse/leadership-konzepte-im-kontext-ihrer-entstehung-torben-lohmüller-rnnsf>

<https://de.linkedin.com/pulse/leadership-konzepte-im-kontext-ihrer-entstehung-torben-lohmüller-rnnsf>

Konzepte von Führung und Management in unterschiedlichen Kontexten

Amazon, 21.04.2024

Dieses Buch gibt Managern und Führenden einen fundierten Überblick über die zahlreichen Modelle und Konzeptionen von Führung und deren Veränderungen. Jede Phase gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandlungen vom frühen Industriezeitalter bis zur heutigen komplexen digitalisierten und globalen Wirtschaft hat immer ihre jeweiligen Führungskonzepte hervorgebracht. Die Führungskonzepte müssen daher kontextualisiert werden, um sie auf ihre Tauglichkeit für aktuelle Problemlösungen heranzuziehen: die Modelle von vorgestern nützen nichts bei den Problemen von heute.

Diese hervorragend recherchierte Übersicht über die wichtigsten Konzepte von Führung macht es Managern leichter, die Zusammenhänge zu verstehen und zu überprüfen, worauf sie das eigene Führungsverständnis und Führungsverhalten stützt. Joana Krizanits hat darüber hinaus eine klare und verständliche Sprache. Sehr empfehlenswert!

Amazon, 21. April 2024