

Führung und ihre Beratung

Zur Führungsfunktion und zur Executiveberatung in Organisationen

Vorbemerkung

Executiveberatung setzt eine Vorstellung davon voraus, was Führung ist, worin ihre Aufgabe liegt und aus welchen Bedingungen ihre Verantwortung hervorgeht. Die folgenden Überlegungen führen zwei Perspektiven zusammen. Der erste Teil fragt nach Führung als sozialer Funktion der Organisation. Der zweite richtet den Blick auf die Beratung von Menschen, die in herausgehobenen Rollen Verantwortung tragen.

Führung hält Arbeit unter komplexen Bedingungen urteils- und entscheidungsfähig. Sie nimmt Anforderungen wahr, bildet Urteile, setzt Richtungen und bleibt mit den Folgen ihrer Entscheidungen verbunden. Executiveberatung begleitet Menschen, die diese Verantwortung übernehmen. Sie richtet sich auf die Person der Führungskraft ebenso wie auf das organisationale Geschehen, in dem ihre Aufgabe Gestalt annimmt.

Wahrnehmung, Erfahrung, Urteil, Entscheidung und Verantwortung verbinden beide Perspektiven.

Teil I

Führung in Organisationen

Führung entsteht aus der Arbeit

Führung ist die soziale Funktion einer Organisation, durch die Arbeit unter komplexen Bedingungen urteilsfähig und entscheidungsfähig bleibt. Ihr Ausgangspunkt ist die Arbeit, für die eine Organisation besteht. Sie stellt Anforderungen, verlangt Entscheidungen, erzeugt Prioritäten und verbindet Menschen in einem gemeinsamen Zusammenhang. Führung gibt diesem Zusammenhang Richtung und Verbindlichkeit und trägt dazu bei, dass die Arbeit fortgesetzt, verantwortet und unter veränderten Bedingungen neu geordnet werden kann.

Arbeit erzeugt fortwährend Situationen, in denen fachliche Maßstäbe, Erwartungen, Interessen, Ressourcen und zeitliche Anforderungen zusammentreffen. Diese Situationen verlangen ein Urteil darüber, womit die Organisation es zu tun hat, welche Unterschiede Gewicht besitzen und welche Richtung verantwortet werden soll. Führung nimmt diese Anforderungen auf, setzt Prioritäten, klärt Verantwortlichkeiten, schafft Entscheidungsräume und entscheidet, wenn eine verbindliche Richtung erforderlich ist.

Die Arbeit bleibt der Bezugspunkt. Krankenversorgung, Unterricht, Beratung, Produktion, Verwaltung oder Dienstleistung gehen weiter, während geführt wird. Führung vollzieht sich innerhalb der Bedingungen, unter denen diese Arbeit geleistet wird. Daraus erwächst ihr sachlicher Grund. Führungsverantwortung bezieht sich auf die Arbeit und auf die Bedingungen, unter denen Menschen sie leisten.

Führung gehört zur Organisation. Verantwortung, Entscheidung und Richtung brauchen eine verbindliche Form. Personen übernehmen entsprechende Rollen und geben dieser Funktion durch ihr Handeln eine konkrete Gestalt. Die Führungsrolle bündelt Erwartungen, Entscheidungsrechte, Verantwortung und Macht. Sie eröffnet Handlungsmöglichkeiten und bindet die Führungskraft zugleich an den Arbeitszusammenhang, in dem sie handelt.

Wer führt, verändert Beziehungen, Arbeitsabläufe und Erwartungen und bleibt selbst Teil dessen, worauf er einwirkt. Aufgabe, Menschen, Rollen und organisationale Bedingungen gehören zusammen. Die Person prägt, wie Führung ausgeübt wird. Ihre Funktion erhält ihren Sinn aus der Arbeit und aus der Verantwortung, die innerhalb der Organisation übernommen werden muss.

Wahrnehmung, Urteil und Entscheidung

Jede Entscheidung beruht auf einer vorausgehenden Wahrnehmung. Führung nimmt Situationen wahr, ordnet Beobachtungen, erkennt Unterschiede und gibt ihnen Bedeutung. Schon hier wird mitbestimmt, welche Entwicklung Aufmerksamkeit erhält, welche Spannung Gewicht bekommt und welche Frage weiterverfolgt wird. Erfahrungen, Beziehungen, Stimmungen, Rollen und organisationale Vorgeschichten gehen in diese Wahrnehmung ein. Menschen aus verschiedenen Positionen können dieselbe Lage verschieden erleben und verstehen.

Zwischen Wahrnehmung und Entscheidung liegt das Urteil. Urteilskraft verbindet Beobachtung, Erfahrung und Wissen mit der konkreten Situation. Sie fragt, womit man es zu tun hat, welche Unterschiede maßgeblich sind und welche Handlungsrichtung verantwortet werden kann. Erst dadurch erhält eine Entscheidung ihren Gegenstand.

Urteilskraft bewährt sich an der Besonderheit einer Situation. Informationen bleiben unvollständig, mehrere Anforderungen können zugleich berechtigt sein, Folgen lassen sich nur teilweise vorausnehmen. Unter solchen Bedingungen entsteht Handlungsfähigkeit aus einem Urteil, das Unterschiede gewichtet und ihre Widersprüchlichkeit bestehen lässt.

Im Urteil gewinnt eine Situation Bedeutung, in der Entscheidung gewinnt Verantwortung Gestalt. Eine Entscheidung setzt eine Richtung, ordnet Aufmerksamkeit und Ressourcen und verändert Möglichkeiten. Sie bestimmt, welche Aufgabe Vorrang erhält und welche Folgen übernommen werden. Darin liegt Richtungsverantwortung.

Beteiligung kann Perspektiven erweitern, Entscheidungen vorbereiten und ihre Umsetzung mittragen. Die verbindliche Setzung bleibt an eine Rolle gebunden, die für diese Richtung entsteht. Wer entscheidet, übernimmt auch die Spannungen, die daraus entstehen.

Entscheidungen wirken weiter

Eine Entscheidung trifft auf eine Organisation, die bereits in Bewegung ist. Menschen greifen sie auf, verbinden sie mit Erfahrungen, Routinen, Interessen und Loyalitäten und geben ihr im Arbeitsalltag eine konkrete Gestalt. Bereiche können dieselbe Entscheidung verschieden lesen, Gespräche verändern ihre Bedeutung, neue Anforderungen entstehen.

Zwischen Entscheidung und sichtbarer Folge liegt ein organisationaler Verlauf. Führung bleibt mit diesem Verlauf verbunden. Sie beobachtet, was aus einer gesetzten Richtung wird und welche weiteren Entscheidungen daraus erwachsen. Eine Entscheidung beendet den Führungsprozess selten. Sie verändert seine Voraussetzungen.

Wer einen Rahmen setzt, arbeitet anschließend innerhalb dieses Rahmens weiter. Wer Richtung gibt, begegnet später den Folgen dieser Richtung. Führung gestaltet einen Zusammenhang und bleibt ihm zugehörig.

Damit verbindet die Führungsrolle Gestaltung und Betroffenheit. Sie verfügt über Macht und bleibt abhängig von Wissen, Mitwirkung, Erfahrung und Urteil anderer. Sie entscheidet und bleibt in Beziehungen eingebunden. Sie trägt Verantwortung und verfügt nur begrenzt über alle Bedingungen, von denen die Erfüllung dieser Verantwortung abhängt.

Souveränität zeigt sich deshalb in der Fähigkeit, die eigene Position, ihre Möglichkeiten und ihre Grenzen zu erkennen und unter diesen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben. Die hervorgehobene Rolle schafft Einfluss und macht zugleich sichtbar, worauf Führung angewiesen ist.

Beziehung, Macht und Autorität

Führungsentscheidungen wirken auf Beziehungen. Sie berühren Zugehörigkeit, Anerkennung, Einfluss, Vertrauen und Erwartungen. Eine sachlich begründete Entscheidung verändert damit auch den sozialen Zusammenhang, in dem Menschen weiterarbeiten.

Mitarbeitende erwarten Orientierung, Verlässlichkeit, Beteiligung und eine verantwortete Richtung. Führung erwartet fachliche Verantwortung, Eigenständigkeit und die Bereitschaft, die gemeinsame Arbeit mitzutragen. Beide Seiten gehören demselben Arbeitszusammenhang an und verfügen über unterschiedliche Möglichkeiten, ihn zu gestalten.

Mitarbeitende wirken am Führungsgeschehen mit. Sie bringen Fachlichkeit, Widerspruch, Wahrnehmung, Initiative und Erfahrung ein. Führung bleibt auf diese Beiträge angewiesen, weil organisationale Wirklichkeit aus verschiedenen Positionen verschieden

wahrgenommen wird. Aus gemeinsamer Erfahrung entsteht Lernen. Frühere Urteile können sich verändern, Entscheidungen können korrigiert werden, ein Konflikt kann Zusammenhänge sichtbar machen, die zuvor außerhalb der Aufmerksamkeit lagen.

Macht gehört zur Führungsrolle. Sie ermöglicht Entscheidungen, Setzungen und die verbindliche Verteilung von Verantwortung. Zugleich verändert sie Beziehungen und Möglichkeiten der Einflussnahme. Ihr Gebrauch gehört deshalb zur Führungsverantwortung.

Autorität verbindet die formale Möglichkeit zu entscheiden mit der Erfahrung, dass eine Person für ihr Urteil und ihre Entscheidungen einsteht. Sachgerechtes Urteil, Verantwortung und Verlässlichkeit geben Macht eine soziale Gestalt. Führung bleibt für die Folgen ihres Handelns ansprechbar.

Spannungen arbeitsfähig halten

Organisationen verbinden Anforderungen, die sich nur begrenzt miteinander vereinbaren lassen. Fachliche Maßstäbe treffen auf wirtschaftliche Bedingungen, Beteiligungswünsche auf Entscheidungsnotwendigkeiten, Kontinuität auf Veränderung. Führung nimmt solche Spannungen auf, hält Unterschiede wahrnehmbar und führt sie einer Beurteilung und schließlich einer Entscheidung zu.

Darin besitzt sie eine haltende Funktion. Unsicherheit, Enttäuschung, Konflikt und Widerspruch brauchen eine Form, in der Denken und Arbeiten möglich bleiben. Halten meint weder Beruhigung noch Auflösung. Eine Spannung bleibt so lange der gemeinsamen Wahrnehmung zugänglich, bis ihr Gegenstand deutlicher geworden ist und eine verantwortbare Richtung entstehen kann.

Führung verändert Möglichkeiten. Eine Entscheidung setzt eine Grenze, eine Priorität lässt anderes zurücktreten, Verantwortung wird Personen und Rollen zugeschrieben. Was Orientierung schafft, kann zugleich als Begrenzung erlebt werden. Im Unbehagen an Führung wird die soziale Differenz erfahrbar, die durch Entscheidungen Gestalt gewinnt.

Dieses Unbehagen gehört in die weitere Wahrnehmung. Es kann etwas über die Wirkung einer Entscheidung, über Erwartungen und über den gemeinsamen Arbeitszusammenhang erkennen lassen. Führung bleibt dabei für ihre Entscheidung und ihre Folgen verantwortlich. Maßgeblich bleibt, was die Arbeit verlangt und welche Verantwortung daraus erwächst.

Drei Bestimmungen von Führung

Die bisherigen Überlegungen lassen sich in drei Sätzen zusammenführen.

Grundbestimmung: Führung ist die soziale Funktion einer Organisation, durch die Anforderungen der Arbeit wahrgenommen, verstanden und beurteilt, Richtungen entschieden und ihre Folgen im gemeinsamen Arbeitszusammenhang verantwortet werden.

Verdichtete Bestimmung: Führung hält Arbeit urteilsfähig und entscheidungsfähig.

Dialektische Bestimmung: Führung gestaltet den Zusammenhang, dessen Teil sie bleibt, und arbeitet unter Bedingungen weiter, die sie durch ihr eigenes Handeln mit verändert.

Teil II

Executiveberatung für Führung und Organisation

Führung verstehen, Urteilkraft schärfen, Verantwortung tragen

Eine Führungskraft sucht Beratung, weil eine Entscheidung stockt, ein Konflikt sich zuspitzt oder ein Leitungsteam seine gemeinsame Arbeitsfähigkeit verliert. Verantwortung wandert nach oben, eine Veränderung erzeugt unerwartete Unruhe, ein Konflikt lässt sich trotz zahlreicher Gespräche kaum bewegen. Was zunächst als persönliches Führungsproblem erscheint, kann mit Rolle, Aufgabe, Beziehung, Gruppe und organisationalen Bedingungen zusammenhängen.

Executiveberatung arbeitet mit Menschen in herausgehobener Verantwortung: Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern, Vorständen, Unternehmerinnen und Unternehmern, Einrichtungsleitungen, Bereichsleitungen und anderen Führungskräften, deren Entscheidungen weit in ihre Organisation hineinreichen. Sie tragen Verantwortung für Arbeit, Menschen, Ressourcen, fachliche Standards, wirtschaftliche Bedingungen und die weitere Entwicklung ihrer Organisation. Unterschiedliche Erwartungen treffen in ihren Rollen zusammen und müssen aufgenommen, unterschieden und gewichtet werden.

Der Gegenstand der Beratung reicht damit über persönliches Führungsverhalten hinaus. Person und Führungsfunktion gehören zusammen, ohne ineinander aufzugehen.

Eine Führungskraft bringt Persönlichkeit, Erfahrungen, Fähigkeiten und innere Konflikte in ihre Rolle ein. Zugleich erhält diese Rolle ihren Sinn aus der Organisation und ihrer Aufgabe. In der Beratung lässt sich untersuchen, was zur Person gehört, was aus der Rolle erwächst, welche Erwartungen sich in einer Position sammeln und welche Bedingungen das Handeln prägen.

Mit wachsender Verantwortung gewinnt diese Unterscheidung an Bedeutung. Persönliche Unsicherheit kann mit ungeklärten Zuständigkeiten verbunden sein. Schwierigkeiten der Delegation können auf eine veränderte Entscheidungsarchitektur verweisen. Ein scheinbares Kommunikationsproblem kann aus widersprüchlichen Aufträgen hervorgehen. Eine Geschäftsführerin erlebt sich als zögernd, während das Verhältnis zum Aufsichtsgremium ungeklärt bleibt. Ein Bereichsleiter fühlt sich für die geringe Eigenverantwortung seines Teams verantwortlich, nachdem Entscheidungen über Jahre nach oben gezogen wurden.

Eine Einrichtungsleitung zweifelt an der eigenen Klarheit, während der Träger gegensätzliche Prioritäten setzt.

Eine solche Betrachtung führt aus vorschneller Personalisierung heraus und zugleich zur eigenen Verantwortung zurück. Organisationale Bedingungen prägen das Geschehen, die Führungskraft bleibt daran beteiligt. Ihre Wahrnehmungen, Entscheidungen und ihr Umgang mit Autorität wirken weiter.

Wahrnehmen und urteilen in der Beratung

Beratung verlangsamt einen Vorgang, damit er genauer betrachtet werden kann. Welche Beobachtung erhielt früh Gewicht? Welche blieb am Rand? Welche Erfahrung bestimmt die Sicht auf die Situation? Welche Stimmen finden im Leitungsteam Anschluss? Wo entwickelt sich ein gemeinsames Verständnis, das andere Wahrnehmungen kaum noch aufnimmt?

Leitungsgremien bilden gemeinsame Bilder ihrer Organisation. Manche Beiträge werden rasch aufgenommen, andere bleiben liegen. Themen gewinnen Gewicht, Fragen verlieren sich, Unterschiede erscheinen störend oder nebensächlich. Eine zunächst randständige Beobachtung kann jene Information enthalten, die ein bisheriges Urteil verändert.

Urteilkraft entsteht aus der Verbindung solcher Wahrnehmungen mit Erfahrung und Wissen. Die Beratung eröffnet die Möglichkeit, eine Situation aus mehreren Positionen anzusehen, Erwartungen voneinander zu unterscheiden und die Folgen verschiedener Richtungen zu prüfen. Abstand zum unmittelbaren Entscheidungsdruck erweitert das Denken, während die Verantwortung bei der Führungskraft bleibt.

Erfahrene Führungskräfte besitzen oft ein feines Gespür für Vorgänge in ihrer Organisation. Unter hoher Beanspruchung kann sich dieser Wahrnehmungsraum verengen. Vertraute Routinen, dringliche Erwartungen und der Wunsch nach Entlastung gewinnen dann an Gewicht. Im gemeinsamen Nachdenken wird Erfahrung wieder verfügbar und kann sich mit der gegenwärtigen Situation verbinden.

Entscheidungen und ihre Bedingungen

In der Führungsberatung stellt sich immer wieder die Frage, welche Entscheidung ansteht, welche Verantwortung zur Rolle gehört und welche Folgen übernommen werden müssen. Manche Entscheidungen haben durch Vertagung, fortlaufende Rückfragen oder informelle Absprachen bereits Gestalt angenommen, bevor sie ausdrücklich getroffen wurden.

Ebenso bedeutsam ist das Verhältnis von Entscheidung und Verantwortung. Formal können Zuständigkeiten bestehen bleiben, während riskante Entscheidungsanteile nach oben wandern. Mittlere Führungsebenen bereiten dann vor, sichern ab und geben zurück, während sich auf Geschäftsführungsebene fachliche, wirtschaftliche, personelle und rechtliche

Anforderungen verdichten. Persönliche Überlastung kann auf diese Weise Ausdruck einer Verschiebung organisationaler Entscheidungsfähigkeit sein.

Welche Entscheidung gehört zur Führungskraft? Wo braucht die Organisation einen anderen Entscheidungsraum? Welche Verantwortung wird getragen, während wesentliche Einflussmöglichkeiten an anderer Stelle liegen? Solche Fragen unterscheiden die persönliche Aufgabe von Bedingungen, die eine organisationale Bearbeitung verlangen. Entlastung entsteht dann auch aus einer präziseren Fassung von Verantwortung.

Entscheidungen und ihre Folgen

Mit einer Entscheidung beginnt ein weiterer Prozess. Die gesetzte Richtung tritt in bestehende Beziehungen, Routinen und Interessen ein. Ein Bereich versteht sie als verbindliche Grundlage, ein anderer als vorläufige Orientierung. Erwartungen verschieben sich, Widerstände entstehen, Zusammenhänge werden sichtbar, die zuvor wenig Aufmerksamkeit erhielten.

Auch diese Entwicklung kann Gegenstand der Beratung werden. Wie wird eine Entscheidung im Arbeitsalltag aufgenommen? Welche Bedeutung erhält sie? Was verlangt der weitere Verlauf von Führung? Eine frühere Setzung kann als veränderte Ausgangslage zurückkehren und ein neues Urteil verlangen.

Die Führungskraft bleibt selbst Teil dieser Entwicklung. Sie kann eine Veränderung anstoßen und anschließend von deren Folgen betroffen sein, einen Konflikt entscheiden und weiter mit den Beteiligten arbeiten, Verantwortung verteilen und zugleich für den Gesamtzusammenhang eintreten. Gestaltung und Betroffenheit gehören in dieselbe Rolle.

Die psychodynamische Dimension

Führung berührt Erwartungen an Schutz, Orientierung, Anerkennung, Begrenzung und Zugehörigkeit. Führungskräfte können idealisiert, angegriffen, umgangen oder mit Hoffnungen überladen werden. Unsicherheit wird weitergegeben, Konflikte verändern ihren Ausdruck, Verantwortung sammelt sich bei einzelnen Personen. Ängste vor Versagen, Kontrollverlust oder Zurückweisung können Entscheidungen beeinflussen. Loyalitäten binden an vertraute Ordnungen, Idealisierung und Entwertung verändern die Wahrnehmung von Personen und Rollen.

Auch das eigene Erleben der Führungskraft gehört zum Material der Beratung. Ohnmacht, ungewöhnliche Dringlichkeit, Ärger oder der Impuls, Verantwortung anderer zu übernehmen, können auf einen Zusammenhang verweisen, der sich in der Organisation verteilt. Solche Resonanzen werden aufgenommen, sprachlich gefasst und am konkreten Geschehen geprüft.

Organisationen können Formen stiller Unstimmigkeit hervorbringen. Menschen vertreten Entscheidungen, deren Sinn ihnen fraglich geworden ist, erfüllen Rollen, die sie innerlich kaum tragen, und gewöhnen sich an Spannungen, deren Kontur mit der Zeit verblasst. Die Arbeit geht weiter, während Wahrnehmung und Handlung auseinanderzutreten beginnen. Im Erleben der Führungskraft kann etwas davon zugänglich werden. Daraus ergibt sich die Frage, welche Verantwortung zur eigenen Rolle gehört und was die Organisation selbst zum Gegenstand ihrer Arbeit machen muss.

Der Fall als Zugang zur Organisation

Ausgangspunkt der Beratung ist eine konkrete Situation. Wer ist beteiligt? Welche Aufgabe steht an? Wer erwartet was von wem? Welche Entscheidung wurde verschoben? Wo unterscheiden sich formale Zuständigkeit und tatsächlich getragene Verantwortung? Welche Vorgeschichte wirkt weiter?

Im einzelnen Fall verbinden sich Aufgabe, Rolle, Beziehung, Gruppe und institutionelle Bedingungen. Seine Rekonstruktion hilft zu unterscheiden, was zur Person einer Führungskraft gehört, was aus ihrer Rolle entsteht, was von einer Gruppe getragen wird und was in organisationalen Bedingungen verankert ist.

Auf dieser Grundlage kann Verantwortung genauer übernommen werden. Die Führungskraft muss dabei weder alles an sich ziehen noch sich aus dem Geschehen herausnehmen. Sie kann Grenzen bestimmen, Zusammenhänge benennen und ihre Entscheidung auf das beziehen, womit sie es tatsächlich zu tun hat.

Spannung halten

Unter Entscheidungsdruck werden Fragen schnell geschlossen. Ein Beratungsprozess kann unterschiedliche Deutungen eine Zeit lang nebeneinander bestehen lassen, Affekte sprachlich fassen und Erwartungen prüfen. Eine offene Situation bleibt denkbar, bis sich ihr Gegenstand deutlicher zeigt.

Auch Führung braucht diese Fähigkeit. Ein Konflikt verlangt eine Entscheidung und zuvor ein Verständnis dessen, was in ihm verhandelt wird. Ein Unterschied in einem Leitungsgremium, der zunächst stört, kann eine Wahrnehmung enthalten, die einer schnellen Einigung verloren ginge. Aus dem Verweilen entsteht mitunter eine andere Sicht auf die Situation und damit ein anderer Gegenstand der Entscheidung.

Vom Verstehen zum Handeln

Executiveberatung hat einen unmittelbaren Bezug zur Praxis. Aus einem veränderten Verständnis folgen Entscheidungen, Gespräche, Grenzziehungen, neu gefasste Zuständigkeiten oder eine andere Ordnung der Zusammenarbeit. Ein Beratungsprozess kann dazu

führen, die eigene Rolle klarer zu sehen, einen vermiedenen Konflikt aufzunehmen, Verantwortung zurückzugeben oder einen Entscheidungsraum neu zu bestimmen.

Erkenntnis und Handlung gehören dabei zusammen. Eine Intervention gewinnt ihre Tragfähigkeit aus dem Verständnis der konkreten Situation, ihrer Aufgabe und ihrer organisationalen Bedingungen.

Dafür braucht es ein Gegenüber, das Führungsverantwortung aus eigener Erfahrung kennt und zugleich über Beratungskompetenz verfügt. Erfahrung in operativer Leitung, Geschäftsführung, Interim- und Krisenmanagement schafft Zugang zur Wirklichkeit weitreichender Entscheidungen. Psychodynamische, gruppendynamische und organisationsbezogene Beratung erweitert den Zugang zu den Beziehungen und Bewegungen, die unter Handlungsdruck schwer wahrnehmbar werden.

In dieser Verbindung liegt **Führung mit Beratungskompetenz und Beratung mit Führungserfahrung**.

Eine Beratung der Führungsfunktion

Executiveberatung nimmt die Person der Führungskraft ernst und betrachtet sie innerhalb ihres Arbeitszusammenhangs. Wie bleibt die Aufgabe im Blick? Welche Unterschiede müssen wahrgenommen werden? Welche Verantwortung gehört zur Rolle? Welche Entscheidung steht an? Was geschieht anschließend mit ihr?

Mit diesen Fragen gewinnt die Führungskraft ein klareres Verhältnis zu ihrer Verantwortung und zu deren Grenzen. Erwartungen lassen sich gewichten, Konflikte einordnen und Verantwortungen unterscheiden. Manches gehört zur eigenen Rolle und verlangt eine Entscheidung. Anderes muss an einer anderen Stelle der Organisation aufgenommen und bearbeitet werden.

Im Führungsalltag gerät dabei eine Fähigkeit leicht unter Druck: **das eigene Denken im organisationalen Geschehen zu bewahren**. Executiveberatung schafft die Möglichkeit, Wahrnehmung, Erfahrung und Urteil wieder miteinander in Beziehung zu bringen.

Literatur

Arendt, H. (2012). *Das Urteilen: Texte zu Kants politischer Philosophie*. Piper.

Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Tavistock Publications.

Drucker, P. F. (2017). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperBusiness.

Geramanis, O. (2023). Macht in Gruppen und Organisationen – Zwei unterschiedliche Systemlogiken und die Konsequenzen für die Führung. In O. Geramanis, S. Hutmacher & L. Walser (Hrsg.), *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel: Führung zwischen Zustimmung und Zwang* (S. 3–20). Springer Gabler.

Kowalzik, U. (2026). Handwerkskunst Führung: Gut genug führen. *Sozialwirtschaft aktuell*, 3/2026.

Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: Selected papers on group dynamics*. Harper & Brothers.

Lyth, I. M. (1988). *Containing anxiety in institutions: Selected essays*. Free Association Books.

Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization: The control of task and sentient boundaries*. Tavistock Publications.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Negt, O. (2001). *Arbeit und menschliche Würde*. Steidl.

Rice, A. K. (1965). *Learning for leadership: Interpersonal and intergroup relations*. Tavistock Publications.

Sievers, B. (1994). *Work, death, and life itself: Essays on management and organization*. Walter de Gruyter.

Sprenger, R. K. (2014). *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*. Campus Verlag.