

Vorwort	7
1 Thema und Aufbau der Studie	9
2 Erkenntnisinteresse und leitende Fragestellung	19
2.1 Organisationsberatungsinteraktionen als Untersuchungsgegenstand.....	19
2.2 Das erste Bezugsproblem: die Indifferenz und Invarianz formalisierter Sozialsysteme	28
2.3 Das zweite Bezugsproblem: das „Drama unter Anwesenden“.....	34
2.4 Irritationsgestaltung: theoretische Belastung eines empirischen Phänomens	38
3 Erklärungsansätze und Forschungslücken	45
3.1 Die Reflexionstheorie der systemischen Organisationsberatung	45
3.2 Soziologische Beratungsforschung	56
3.2.1 Organisationsberatung und Gesellschaft.....	57
3.2.2 Organisationsberatung und Profession	65
3.2.3 Organisationsberatung und Interaktion.....	70
3.3 Positionierung der Studie im Diskurs.....	80
4 Datenanalyse	85
4.1 Methodologie: Die Konzeption der Analyseheuristik.....	85
4.2 Methode: Die Einzelfallanalyse als Untersuchungsplan	91
4.2.1 Die Fallauswahl	93
4.2.2 Methoden der Datenerhebung.....	95
4.2.3 Methoden der Datenaufbereitung	98
4.2.4 Methoden der Datenauswertung	99

5	Fallbeschreibungen und Ergebnisse der qualitativ-rekonstruktiven Datenanalyse	101
5.1	Fall A: Die Universitätsverwaltung.....	101
5.1.1	Fallbeschreibung: systemische Beratung einer Universitätsverwaltung	102
5.1.2	Fallstrukturierung: Sinnabschnitte der Interaktion	106
5.1.3	Fallinterpretation: Bedingungen der Irritationsgestaltung	126
5.2	Fall B: Die Forschungseinrichtung	134
5.2.1	Fallbeschreibung: Abschluss eines Beratungsprozesses	135
5.2.2	Fallstrukturierung: Sinnabschnitte der Interaktion	142
5.2.3	Fallinterpretation: Bedingungen der Irritationsgestaltung	149
6	Schlussfolgerungen und Forschungsdesiderate	153
6.1	Irritationsgestaltung: empirische Belastung einer Theorie	153
6.2	Weitere Phänomene der Irritationsgestaltung im Medium der Interaktion	160
7	Literaturverzeichnis.....	165

Vorwort

Dieses Buch wurde 2024 als Dissertation an der Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld eingereicht und entstand in den vergangenen Jahren mit der Unterstützung vieler Menschen, denen ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen möchte.

Zunächst danke ich PD Dr. Marc Mölders, für seine wertvolle und wertschätzende Unterstützung im Forschungs- und Schreibprozess, den konstruktiven und interessierten Austausch und seine fachkundige Beratung, die maßgeblich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben. Sein Vertrauen in meine Entscheidungen und seine kontinuierliche Begleitung waren von unschätzbarem Wert für mich. Ich danke auch Prof. Dr. Veronika Tacke für ihre organisationssoziologische Perspektive auf das Thema, die konstruktive Kritik und die Zweitbetreuung der Arbeit. Mein besonderer Dank gilt auch allen Teilnehmenden der unterschiedlichen Research Classes und Kolloquien, die mich mit hilfreichen Anregungen, kritischen Rückmeldungen und wertvollen Diskussionen unterstützt haben.

Ich danke allen Menschen aus dem Feld der Beratung, die an diesem Projekt teilnahmen. Meine wissenschaftliche Arbeit wurde stets als Bereicherung gesehen und ich denke oft an viele inspirierende Gespräche zurück.

Darüber hinaus danke ich meiner Familie und meinen Freunden, die mir in den herausfordernden Phasen stets zur Seite standen. Vor allen zu nennen ist mein Ehemann, der mit Zuspruch, Verständnis und Geduld ein großer Halt für mich war und mir half, auch in schwierigen Momenten nicht den Mut zu verlieren. Eine unerlässliche Stütze war weiterhin meine Familie, die sensibel nach dem Fortschritt des Projektes zu fragen wusste, was auch bedeutet, es in manchen Momenten zu unterlassen.

Kathleen Posvic danke ich herzlich für die sorgfältige Durchsicht des Manuskripts und ihre wertvollen stilistischen Anregungen, die wesentlich zur sprachlichen Klarheit beigetragen haben. Diese Arbeit ist das Ergebnis vieler gemeinsamer Bemühungen, und ich bin für jede Form der Unterstützung, die ich auf diesem Weg erfahren durfte, zutiefst dankbar.

Bielefeld, im April 2025
Greta Herzogenrath

1 Thema und Aufbau der Studie

Unter den Bedingungen der differenzierten Gesellschaft stehen Organisationen wie Unternehmen, Behörden, Hochschulen, Vereine oder Verwaltungen sowie soziale Einrichtungen vor Innovations- und Anpassungsherausforderungen. Diese Anforderungen gehen von den verschiedenen Umwelten aus und sie können sich widersprüchlich zueinander verhalten. Die hohe Geschwindigkeit von Innovationen und Veränderungen stellt eine wesentliche Aufgabe für Organisationen dar: Organisationen müssen nicht nur erkennen, welche Innovationen relevant sein könnten, sondern sie auch inmitten des ständigen Rauchens neuer Entwicklungen und vermeintlicher Trends adaptieren. Sie stehen somit vor der Herausforderung der Anpassung an ihre Umgebung unter Berücksichtigung verschiedener Erwartungen. Beispiele dafür sind die Forderungen nach Digitalisierung der Organisationsprozesse bei gleichzeitigem Erhalt der aktuellen Arbeitsplätze oder nach schlankeren und flexibleren Abläufen ohne den Verlust der Vorteile bekannter Routinen. Der hohe Grad sozialer Komplexität, die Dynamik des Wandels sowie Fortschritte in Informations- und Kommunikationstechnologien erfordern von formalisierten Sozialsystemen eine hohe Anpassungsleistung. Unter Zeitdruck, Ressourcenknappheit und Unsicherheit müssen Organisationen sich sowohl auf gegenwärtige Handlungssituationen als auch auf zukünftige Entwicklungstendenzen vorbereiten und diese umsetzen (so bereits Mingers 1996: 14).

Können Problemlösungen nicht mit intern bekannten Prozessen und Ressourcen identifiziert und umgesetzt werden, werden die Dienstleistungen von Organisationsberatungen in Anspruch genommen:

Organisationaler Wandel und Organisationsberatung treffen folglich dann aufeinander, wenn Organisationen vor Entscheidungen stehen, für die ein ‚Weiter so‘ nicht mehr reichen und Alternativen zwischen ‚entweder-so-oder-so-Lösungen‘ keinen gewünschten Ausgang erzielen würden. Lösungen sollten ‚sowohl-das-eine-als-auch-das-andere‘ beinhalten. (Elbe/Peters 2016: 126)

Unter den Bedingungen der gesellschaftlichen Differenzierung ist die Inanspruchnahme von Beratung für Organisationen also *eine* Art, über Anpassung an ihre Umwelt zu entscheiden. Beratungsorganisationen, Beratungsprozesse, Beratungssettings und Beratungsergebnisse können genutzt werden, um Informationen über Umweltereignisse zu sammeln, diese in Orientierung an internen Logiken zu selektieren und organisationale Kommunikation an Verstandenes anzuschließen. Seidenschnur und Krücken (vgl. 2019: 2) schreiben dem Phänomen der Beratung auch jenseits des eher klassischen Handlungsfeldes der Beratung von Wirtschaftsunternehmen eine wichtige Rolle zu. Als erhoffte

Effekte oder Ergebnisse dieser Bemühungen sind beispielsweise weniger Reibungsverluste in Abläufen, effizienter arbeitende Teams, klarere Führungslinien oder die Beilegung von Konflikten vorstellbar. Insgesamt soll Beratung Organisationen so ausstatten, dass sie Umweltveränderungen angemessen begegnen können. „Somit ist Kandidat und Gegenstand für Organisationsberatung der komplexe Prozess des organisatorischen Wandels in seiner vielschichtigen gesehenen und nichtsichtbaren Problematik“ (Elbe/Peters 2016: 124).

Flüchtige Recherchen zu dem Begriff ‚Organisationsberatung‘ lassen eine interessante Beobachtung zu. Das Gabler Wirtschaftslexikon gibt eine Definition von Organisationsberatung als „Hauptfeld der Unternehmensberatung, das die Optimierung der Ablauforganisation und Aufbauorganisation zum Ziel hat“¹, aus. Den Verlinkungen folgend, stößt man auf die Definition des Begriffes Consulting als „die individuelle Aufarbeitung betriebswirtschaftlicher Problemstellungen durch Interaktion zwischen externen, unabhängigen Personen oder Beratungsorganisationen und einem um Rat nachsuchenden Klienten“². Betont werden also hier die Optimierung und die Problemaufarbeitung in Interaktionen durch das Einbringen von Wissen. Auch für Praktikerinnen und Praktiker aufbereitete Literatur hebt die Rolle der Interaktion in Beratungsprozessen hervor, unterschiedliche Phasen werden beispielsweise nach Ameln (2015) mit verschiedenen Gesprächs-, Besprechungs- und Workshopformaten bespielt. Dieser Exkurs steht exemplarisch für eine große Anzahl an Suchergebnissen und Onlineartikeln. Wesentlich ist: Gespräche sind hier Mittel zum Zweck der Optimierung, der Veränderung, der Komplexitätsbewältigung. Wissen soll diffundieren. Gesprochenes soll Strukturveränderungen nach sich ziehen. Interaktionen dienen der Thematisierung, Vorbereitung und Bearbeitung eines „tiefgreifenden Strukturwandels“ (Reinhardt/Verweinen 2022: 2) – der Transformation von Organisationen.

Das Bemühen, gesellschaftliche und organisationale Strukturen durch Interaktion zu verändern, beschreibt bereits Luhmann, „[d]och der Bedarf allein bietet noch keine Garantie der Möglichkeit“ (Luhmann 2011 [1975]: 8). Der Beratungsbedarf ist ein eindeutiges empirisches Phänomen, seinen stetigen Anstieg konstatiert schon Fuchs (1994: 13) mit folgenden Aussagen: „Es [das Phänomen Beratung; G. H.] scheint zu wuchern wie eine Geschwulst, die keine Ernährungsprobleme kennt [...]. Es gibt offenkundig einen massiven

1 Online einzusehen unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsberatung-51724> [13.01.2025].

2 Online einzusehen unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/consulting-28027> [13.01.2025].

Beratungsbedarf in unserer Gesellschaft, an dem – gleichsam parasitär – viel Geld verdient wird, aus dem vielerlei Existenzen ihre Lebensressource beziehen.“³ Die hier eher negativ anmutende Konnotation der Beratung mit Krankheit und Parasitismus führt Fuchs zur Diagnose der „Beratungsgesellschaft“ (Fuchs/Pankoke 1994). Zock (2015: 253) reformuliert in seinen Arbeiten zu Fuchs neutraler: „In der Moderne erfreut sich diese Formvorschrift einer großen Bekanntheit und ist praktisch in allen Lebenslagen verfügbar. Es existiert kaum ein Lebensbereich, in dem nicht beraten werden kann.“ Auf der Suche nach Gründen für die gesellschaftliche Verbreitung von Beratung bemerkt er, dass die Interaktion das im Beratungskontext präferierte Medium ist (vgl. ebd.: 266). Dabei wird in allen Ausprägungen der Organisationsberatung die Interaktion als das zentrale Format bemüht. Auch in der Soziologie wurde also bemerkt: Organisationaler Wandel wird in Gesprächen vorbereitet. Verbunden werden damit die Erwartung und die Hoffnung, dass Beratung jene Interaktionen so gestaltet, dass die gewonnenen Erkenntnisse als Prämisse für organisationsinterne Entscheidungen dienen können. Die Relevanz der Interaktion für die Verbreitung des Phänomens ist auch der Beratung selbst nicht unbekannt, sie ist ihr zentrales Instrument (vgl. Elbe/Peters 2016: 123). Die Interaktion ist also der theoretische und empirische Ort der Bearbeitung der Folgen gesellschaftlicher Differenzierungen durch Organisationen unter Inanspruchnahme beraterischer Dienstleistungen mit dem Ziel der Transformation von Organisationen.

Transformation beschreibt nach Wimmer (1999) eine radikale Umgestaltung organisationaler Strukturen und Umweltverhältnisse. Dabei wird der hierarchische Aufbau der Linienorganisation selbst Gegenstand der Veränderung. Transformationen greifen in das Rollen- und Einflussgefüge von Organisationen ein. Sie sind somit zu unterscheiden vom Hinzufügen neuer Programme, Rollen und Mitglieder, was beispielsweise im Zuge der Einführung neuer Personalentwicklungsmaßnahmen, der Einrichtung von Stellen für Beauftragte oder dem Personalaufbau geschieht. Transformationsvorhaben werden nach Wimmer positiv beeinflusst durch eine Dringlichkeit der Veränderung und eine attraktive Schilderung des zukünftigen Zustandes. Der Spannungsbogen zwischen diesen beiden Polen trägt den Transformationsprozess. Und die Gestaltung der auf diesen Spannungsbogen gerichteten Kommunikation ist ihm zufolge zentraler Erfolgsfaktor des Gelingens.

3 Mormann (2023: 69) bekräftigt diese Aussage, indem sie in ihrer Beschreibung von Beratungsorganisationen bestätigt, dass eine Inanspruchnahme beraterischer Dienstleistungen für viele Unternehmen zur guten Managementpraxis gehört.

Transformation von Organisationen umfasst also fundamentale Veränderungen der Strukturen, Beziehungen und Umweltrelationen.⁴ Ich werde zeigen, dass der Transformation immer die Integration vorausgeht: Differenzierte Kontexte in neuen Bezug zueinander zu setzen ist Bedingung für Anpassung und Veränderung. Und dazu ist es notwendig, sich mit Interaktionsformaten der Organisationsberatungen, beispielsweise Einzel- und Gruppengesprächen, Workshops, Arbeitssitzungen und Moderationen, auseinanderzusetzen. Diese strukturierten „Kommunikationsgelegenheiten“ (Wimmer 2012: 19) haben gemein, dass sie für Organisationen als Verbindung zur sich wandelnden Umwelt fungieren und unter der Bedingung wechselseitig wahrgenommener Anwesenheit stattfinden. Für Organisationen haben sie nur dann einen Mehrwert, wenn die Teilnehmenden nicht mit leeren Händen in ihre Organisation zurückkehren. „[E]in Schwarz auf Weiß, das sich nach Hause tragen läßt“ (Fuchs 1994: 22), muss zustande kommen, und dieses unbestimmte Etwas muss von der Organisation in Anspruch genommen werden können. Diese Erwartung wird eng an die Interaktion geknüpft, in deren Rahmen Beratung stattfindet. Darunter fällt auch die sogenannte systemische Beratung⁵, die sich hinsichtlich der Begrifflichkeiten und des Grundverständnisses der Organisation an der Theorie sozialer Systeme orientiert und in den von mir analysierten Fällen maßgeblich ist.⁶

Die Inanspruchnahme von systemischer Beratung durch Organisationen spricht zwar nicht zwangsläufig für ihre Wirksamkeit im Sinne ihrer Selbstbeschreibung, bedeutet also nicht, dass Organisationsberatung tatsächlich in jedem Fall zu Innovationen und Umwelтанpassungen beiträgt. Trotzdem erscheint es auch hier eine unhinterfragte Annahme zu sein, dass vor allem die besondere Arbeitsform der Interaktion gewinnbringend ist. Dabei sind die denkbaren Beratungsaufträge vielfältig. Organisationen oder Mitglieder, die in Beratungsprozesse involviert sind, können an eine Beratung verschiedene Erwartungen haben. Zum einen möchten sie bereits intern getroffene Entscheidungen entweder legitimieren oder überdenken lassen. Des Weiteren erhoffen sie sich, dass durch die Beratung Konfliktlinien aufgedeckt und ein Konsens

4 Diese theoretisierte Beschreibung deckt sich auch mit der Definition der Business Transformation; online einzusehen unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-transformation-51893> [27.02.2025].

5 Im Feld der Beratung wird diese Ausprägung als ‚Systemisch‘ bezeichnet, durch die Großschreibung wird die systemische Beratung zum Eigennamen, zur Marke.

6 Eine dezidierte Ausführung dieses Zusammenhangs findet sich in Kapitel 3.1. Der Begriff ‚systemisch‘ ist der Selbstbeschreibung dieser Art von Beratung entnommen.

herbeigeführt werden – zumindest bezüglich einer bestimmten Entscheidung, auch wenn es weiterhin Meinungsverschiedenheiten zu anderen Fragen geben kann. Ein weiteres Ziel der Beratung ist es, organisationale Prozesse anhand bestimmter Kriterien zu prüfen und alternative Lösungen vorzuschlagen. Zudem können Organisationen erwarten, dass die Akzeptanz für veränderte Mitgliedschaftsbedingungen geschaffen wird – beispielsweise im Zusammenhang mit Restrukturierungsprozessen im sogenannten Change-Management, denn „eine Beratung muss immer zum Ziel haben, ein System handlungsfähig zu machen oder zu halten“ (Möller 2009: 11). Von Ameln beschreibt den „Anstoß zur Reflexion aus der Distanz heraus“ als „die Leitunterscheidung, das Wesensmerkmal und das Erfolgsrezept der Organisationsberatung“ (von Ameln 2010: 191). Das Ziel einer von Beteiligten als Beratung gedeuteten Interaktion unter Mitgliedern der beratenden und der beratenen Organisation⁷ – der Organisationsberatungsinteraktion – hängt also vom Beratungsanlass ab.⁸ Die Frage nach der Leistung einer bestimmten Organisationsberatungsinteraktion für die beratene Organisation ist daher empirisch und bezieht sich auf die Erfüllung des festgelegten Ziels. Damit trete ich einen Schritt hinter diese Frage zurück und widme mich der Rekonstruktion jenes beraterischen Tuns, das zum geforderten „Schwarz auf Weiß“ führen soll.⁹ Anhand des Beispiels der Forcierung organisationaler Transformation durch Beratung wird hier eine grundlegende soziologische Fragestellung aufgegriffen: Wie kommt Neues in die Welt? Die Arbeit bezieht diese Frage auf eine Ebene der gesellschaftlichen Differen-

-
- 7 Ich bemühe mich in dieser Arbeit um die (Un-)Sichtbarkeit aller Geschlechter. Deshalb verzichte ich in eigenen Ausführungen bewusst auf das generische Maskulinum und greife in generellen Beschreibungen auf eine neutrale, objektivierte oder gegenderte Form zurück. Das generische Maskulinum wird beibehalten, wenn es in der Quelle des direkten Zitats genutzt wird.
 - 8 Damit ist die Frage nach der Leistung einer Organisationsberatungsinteraktion für die beratene Organisation eine empirische Frage. Die Leistung liegt in der Erfüllung des von den Beteiligten zugeschriebenen Ziels. Und somit ist auch die Frage nach der Wirkung(-slosigkeit) von Beratung als gesellschaftlichem Phänomen für die vorliegende Studie nur insofern relevant, als Wirkung, Effizienz oder Effekt eines bestimmten Beratungsprozesses ausschließlich dann beobachtet werden können, wenn die vorher erfolgten Zuschreibungen rekonstruiert wurden (diese Anmerkung bezieht sich auf Herzogenrath 2021).
 - 9 Bereits an dieser frühen Stelle der Arbeit ist ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass im Fokus nicht die Frage nach der Wirkung oder Wirkungslosigkeit von Beratung als gesellschaftlichem Phänomen steht. Denn diese ist nur relevant, wenn die vorangegangenen Zuschreibungen rekonstruiert wurden und Wirkung, Effizienz oder Effekt eines spezifischen Beratungsprozesses beobachtet werden können.

zierung (Wie wandeln sich Organisationen? Wie prägen Austausch und Kommunikation von Menschen in und außerhalb dieser Organisationen diesen Prozess?) und grenzt sie ein auf das empirische Phänomen der Organisationsberatungsinteraktion: *Wie werden Bemühungen, Intentionen und Bezugsprobleme organisationaler Transformation unter Bedingungen der funktionalen und sozialen Differenzierung in Interaktion durch Beratung bearbeitet?*

Da Organisationsberatungsinteraktionen immer auf ein bestimmtes Sachproblem ausgerichtet sein müssen – Beratung braucht einen Anlass und ein Thema – und in einen kontinuierlichen Prozess eingebunden sind, besteht die Herausforderung der Anschlussfähigkeit für solche Interaktionen. Beratungsprozesse dürfen nicht im Sande verlaufen oder Unverständliches hervorbringen. Diese Anschlussfähigkeit zu erzwingen, ist eine explizite Erwartung in Beratungsprozessen (vgl. Herzogenrath 2021: 422). Um sicherzustellen, dass die Ergebnisse der Beratung nach Ende der Interaktionsepisode weiterverfolgt werden können, ist es erforderlich, dass die Impulse, Arbeitsergebnisse, Resultate und Entscheidungen aus der Beratungsinteraktion von der Organisation verstanden werden. Allerdings sind die internen Kommunikationsprozesse des organisationalen Kontexts nicht direkt mit der Beratungssituation verbunden; die Beraterinnen und Berater selbst sind keine Mitglieder des Organisationsystems und während des dynamischen Verlaufs eines Beratungsprozesses nehmen Organisationsmitglieder prozessspezifische Rollen ein. Obwohl Rollen wie Mitarbeitende sowie Teamleitungen oder Geschäftsführende als konstitutive Elemente einer beratenen Organisation reproduziert werden können, erfüllen sie in Bezug auf das Ziel der Beratung spezielle Funktionen. Dies erfordert eine doppelte Notwendigkeit externer Darstellung: Die beratene Organisation präsentiert sich in der Beratungsinteraktion gegenüber Nichtmitgliedern und beteiligte Organisationsmitglieder stellen im Nachgang den Prozessinhalt sowie Themenbereiche für Personen dar, die nicht anwesend waren. Die Gestaltung verschiedener Aspekte der Organisationsberatungsinteraktion zielt darauf ab, diese Art von Anschlussfähigkeit zu erreichen.

In der soziologischen Organisations- und Beratungsforschung existieren vielfältige Ansätze zur Beschreibung und Untersuchung des Phänomens, jedoch bezieht sich die „nur zögerlich anlaufende soziologische Theoriebildung zur Beratung“ (Kranz 2009: 29) hauptsächlich auf drei Analyseebenen: Sie liefert wertvolle Beiträge zur Beschreibung des Gesamtphänomens Organisationsberatung durch Untersuchungen und theoretische Konzepte zur gesellschaftlichen Funktion, zum Professionalisierungsgrad und zur Organisationsform der Beratung. Ich nehme hingegen zum Ausgangspunkt, dass Gesellschaft, Profession und Organisation in Interaktionen als „Episoden des Gesellschaftsvollzugs“ (Luhmann 1984: 550) kondensieren.

Die Organisationsberatungsinteraktion kann also theoretisch begründet Folgen über die eigentliche Interaktionsepisode hinaus haben *und* wird durch andere Funktionsbereiche und Ebenen der Gesellschaft in ihrem Ablauf geprägt, wobei hier nicht gesellschaftliche – wie von Heintz (vgl. 2014) beschrieben –, sondern organisationale Strukturbildung erprobt wird. Der Fokus auf die Organisationsberatungsinteraktion ist demnach sowohl aus empirischer als auch aus theoretischer Perspektive ausreichend begründet. Er ist ein vielversprechender Ausgangspunkt für die Identifikation beraterischer Praxis zur Gestaltung von Transformation unter den Bedingungen gesellschaftlicher Differenzierung.

Systemtheoretisch betrachtet wird die Organisationsberatung jedoch mit der selbstreferenziellen Geschlossenheit von sozialen Systemen konfrontiert. Organisationen erwecken aus dieser Perspektive den Anschein, es sei nicht möglich, etwas ‚von außen‘ im System zu platzieren und es anzuregen, seine Logiken und Wege der Informationsverarbeitung nach externen Reizen auszurichten. Der Wirksamkeit von Organisationsberatung müsste also aus dieser Perspektive eine Absage erteilt werden. Sie steht vor dem Problem der Indifferenz und Invarianz formalisierter Sozialsysteme. Ergebnisse der Organisationsberatungsinteraktionen können weder in die Organisation transportiert werden (im Sinne einer Überlieferung derselben Information), noch können organisationsinterne Prozesse ungefiltert an Umweltereignisse anschließen. Die Interaktion, in der Beratung stattfindet, und die Organisation, die Adressat dieser Beratung ist, sind als zwei soziale Systeme zu betrachten, deren gegenseitige Einflussnahme durch interne Logiken und Konstruktionen der Systemgrenzen geprägt ist.

Ich gehe anhand der Untersuchung von Interaktionen in Prozessen der systemischen Organisationsberatung ebendieser gegenseitigen Einflussnahme von Interaktion und Organisation nach. Im Fokus steht dabei die Frage, wie in Beratungsinteraktionen Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme auf die Organisation identifiziert und rezipientenorientierte Irritationen (Mölders 2019, 2021) gestaltet werden. Dazu muss auch geklärt werden, welche Auswirkungen die organisationale Rahmung der Beratungsinteraktion auf deren Verlauf hat. Auch Seidenschnur und Krücken (2019: 9) betonen die Bedeutung von Forschung zur Interaktionsebene in der Beratung, „um die Relevanz von Beratern als gesellschaftlichen Trendsettern adäquat zu erfassen“. Beratung – wenn sie in Interaktion erfolgt – ist weniger dazu da, um aus der Ferne Reflexion anzuregen (Ameln 2010: 191), sondern nutzt vielmehr die Gelegenheit, dass Organisationsstrukturen nicht jeder möglichen Irritation gewachsen sein können. Dadurch besteht die Möglichkeit, sich auf Strukturaufösungen zu spezialisieren und letztendlich den „Nahkampf“ entscheiden zu

lassen (Luhmann 2011 [1975], 14). Die Interaktionen in Beratungsprozessen können Aufschluss darüber geben, wie Beratung versucht, organisationale Transformation zu forcieren.

Die Untersuchung dieser Problemstellung erfolgt in drei Teilen. Der *erste Teil der Studie* fokussiert die theoretische Reformulierung der Forschungsfrage. Dazu gehört erstens eine grundlagentheoretische Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand aus systemtheoretischer Perspektive. Durch diese werden die Bezugsprobleme der Organisationsberatungsinteraktion identifiziert. Mit dem Konzept der Irritationsgestaltung wird ein theoretisches Angebot zur Beobachtung und Beschreibung des Wechselverhältnisses von Organisation und Beratungsinteraktion eingeführt, auf das ich meine Untersuchung stütze. Diese Auseinandersetzung ermöglicht es, die dargelegte Problemstellung systemtheoretisch zu reformulieren und den Forschungsanlass in Teilfragen zu separieren. Zweitens gehört zu diesem Teil der Arbeit die Aufarbeitung aktueller Beiträge aus unterschiedlichen Forschungsrichtungen und die Erprobung möglicher Antworten auf die aufgeworfenen Fragen. Auf die Auseinandersetzung mit der Selbstbeschreibung der systemischen Beratung und der soziologischen Beratungsforschung folgt eine Positionierung der Studie im Diskurs der soziologischen Beratungsforschung.

Mit einer deutlicheren Vorstellung davon, wer in Beratungsprozessen wen mit welchen Mitteln zu welchem Zweck irritieren soll, kann oder möchte, kann die systemtheoretische Fragestellung im *zweiten Teil der Arbeit* in ein qualitatives Forschungsdesign überführt werden. Die methodisch-konzeptionellen Ausführungen beinhalten Angaben zur Einzelfallanalyse als Untersuchungsplan, die auf Basis der konkreten Forschungsfragen die Entwicklung von Kriterien für die Fallauswahl sowie die Auswahl geeigneter Methoden der Datenerhebung, -auswertung und -aufbereitung ermöglicht.

Mit Hilfe der aus den theoretischen Vorarbeiten abgeleiteten Analyseheuristik werden im *dritten Teil der Arbeit* zwei Fallbeispiele qualitativ-rekonstruktiv analysiert. Hier findet sich eine Skizze der zu untersuchenden Konstellationen in den analysierten Einzelfällen. Es handelt sich um die systemische Beratung von Hochschulverwaltungen und Forschungseinrichtungen. Die Ergebnisse der Untersuchung werden an die theoretischen Vorüberlegungen rückgebunden. Die inhaltliche Gliederung der untersuchten Organisationsberatungsinteraktionen, die Rekonstruktion des Schwellenwertes der organisationalen Indifferenz und der beraterische Umgang mit der Thematisierung gesellschaftlicher Differenzierungen im Interaktionsverlauf geben Aufschluss darüber, mit welchen Mitteln – wie? – systemische Beratung Irritationen gestaltet. Neben dem empirischen Erkenntnisgewinn fügt die Arbeit damit dem

theoretischen Konzept an einer entscheidenden Stelle wesentliche Tiefenschärfe hinzu.

Die durchgeführte Studie weist deshalb Anschlusspunkte zu umfassenden Fragestellungen der soziologischen Forschung auf; sie stellt die Frage der Integration unter Bedingungen der Differenzierung in den Fokus und formuliert anhand eines konkreten Beispiels die Frage der Gestaltung von Wandel und Neuem unter der Bedingung operativer Geschlossenheit. Sie zeigt, dass sich diese generellen Problemstellungen in markanter Weise an der Beratung von Organisationen beobachten und analysieren lassen.