Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Fabian Helk

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

Organisationsberatung als Vermittlungsinstanz organisationaler Interessen. - Herausforderungen und Möglichkeiten der Bearbeitung organisationaler Interessenkonflikte.

RPTU

Distance and Independent Studies Center
DISC

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis I

II. Abkürzungsverzeichnis II

1. Einleitung 1

1.1. Problemstellung und Relevanz des Themas 2

1.2. Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit 5

1.3. Aufbau und methodisches Vorgehen 7

2. Organisationen als konfliktäre soziale Systeme 8

2.1. Organisationen als soziale Systeme und Entscheidungszusammenhänge 9
2.1.1. Systemtheoretische Perspektiven auf Organisationen 12
2.1.2. Organisationale Entscheidungsprozesse und Interessenstrukturen 15

2.2. Organisationale Interessenkonflikte und deren Dynamiken 17
2.2.1. Divergierende Rationalitäten organisationaler Akteursgruppen 21
2.2.2. HR als ambivalenter Akteur im Spannungsfeld organisationaler Interessen 24

2.3. Veränderungsprozesse als Auslöser und Verstärker von Konflikten 26

3. Organisationsberatung im systemtheoretischen Kontext 29

3.1. Begriffsbestimmung und Einordnung von Organisationsberatung 30

3.2. Systemtheoretische Grundlagen organisationsbezogener Beratung 33
3.2.1. Organisationen als selbstreferenzielle Sozialsysteme 35
3.2.2. Beratung als Irritations- und Reflexionsangebot 36

3.3. Organisationsberatung in Konfliktsituationen 39
3.3.1. Mehrparteilichkeit als professionelles Leitprinzip 40
3.3.2. Spannungsfeld zwischen Auftraggeber:inneninteressen und Systemlogiken 43

4. Organisationsberatung als Vermittlungsinstanz: Methodiken und Praxisbezüge 46

4.1. Systematisierung von Vermittlungsansätzen der Organisationsberatung 47

4.2. Methodiken der Vermittlung in organisationalen Konfliktsituationen 51

4.3. Praxisbeispiele organisationaler Vermittlungssituationen 56
4.3.1. Volkswagen: Restrukturierung im mehrpoligen Anspruchsgefüge 57
4.3.2. SAP: Strategisch legitimierter Personalabbau 59
4.3.3. Bayer: Umbau der Steuerungslogik 60
4.3.4. Vergleichende Betrachtung 61

4.4. Theoriegeleitete Reflexion der Vermittlungsfunktion 62

5. Fazit und Implikationen 63

5.1. Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse 64

5.2. Möglichkeiten und Grenzen der Vermittlungsfunktion 66

5.3. Implikationen für Praxis und Forschung 68

III. Literaturverzeichnis 72

IV. Eigenständige Erklärung 78

II. Abkürzungsverzeichnis

ESG – Environmental, Social und Governance: Kriterien zur Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen in den Bereichen Umwelt, Soziales und verantwortungsvolle Unternehmensführung.

DSO – Dynamic Shared Ownership: Organisationsmodell von Bayer zur Förderung eigenverantwortlicher, funktionsübergreifender Teams durch dezentrale Entscheidungsfindung, gemeinsame Verantwortung und kurze Arbeitszyklen.

HR – Human Resources: Bezeichnung für den Personalbereich eines Unternehmens sowie dessen Aufgaben im Personalmanagement und der Entwicklung von Mitarbeiter:innen.

KI – Künstliche Intelligenz: Teilgebiet der Informatik, das sich mit der Entwicklung intelligenter Systeme befasst, die menschenähnliche kognitive Fähigkeiten wie Lernen, Problemlösen oder Entscheidungsfindung nachbilden.

1. Einleitung

Moderne Organisationen bilden zentrale Struktureinheiten gesellschaftlicher Wirklichkeit und können damit als soziale Systeme verstanden werden (vgl. Luhmann, 2000, S. 11-39). Sie ermöglichen koordiniertes Handeln in komplexen Umwelten, strukturieren Erwartungshorizonte und bündeln Entscheidungen in einer Weise, die die Funktionsfähigkeit moderner Gesellschaften überhaupt erst gewährleistet. Zugleich stehen Organisationen heute vor tiefgreifenden Herausforderungen. Digitalisierung, Globalisierung, demografische Entwicklungen sowie der Wandel von Arbeits- und Führungsmodellen erhöhen die Komplexität organisationaler Entscheidungsprozesse und verstärken die Anforderungen an ihre Anpassungsfähigkeit (vgl. Helmond et al., 2023, S. 1; Miron-Spektor et al., 2017, S. 35-37; O'Reilly & Tushman, 2013, S. 324-338; Plekhanov et al., 2023, S. 832-833).

In diesem Kontext gewinnen Fragen des Umgangs mit unterschiedlichen Interessen, Perspektiven und Erwartungen zunehmend an Bedeutung. Organisationen müssen nicht nur entscheiden, was sie tun, sondern auch, wie sie mit den unvermeidlich auftretenden Spannungen und Differenzen umgehen, die aus strukturellen und funktionalen Anforderungen entstehen (vgl. Freeman & McVae, 2001, S. 14-15; Mitchell et al., 1997, S. 870). Vor diesem Hintergrund rückt die Rolle externer Organisationsberatung in den Fokus wissenschaftlicher und praktischer Diskussionen. Beratungsprozesse werden in vielen Organisationen eingesetzt, um Veränderungsprozesse zu begleiten, Reflexionen anzuregen und Entscheidungsprozesse zu strukturieren (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 98-100, 307-320; 535; von Ameln et al., 2009, S. 13; Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 19-21; Mohe & Seidl, 2011, S. 3-4). Damit stellt sich die Frage, wie Organisationsberatung in Kontexten wirkt, in denen unterschiedliche Interessen aufeinandertreffen und kommunikativ verarbeitet werden. Zugleich ist bereits an dieser Stelle eine begriffliche Präzisierung erforderlich, die für den weiteren Argumentationsgang der Arbeit zentral ist. Insbesondere der im Titel verwendete Begriff der „Vermittlung" bedarf einer differenzierten theoretischen Einordnung. In organisationstheoretischen und praktischen Diskursen kann Organisationsberatung als Instanz verstanden werden, die zwischen unterschiedlichen Interessen moderiert, Verständigung herstellt und Konflikte einer Lösung zuführt (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 307; Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 19). Diese Vorstellung impliziert ein vergleichsweise lineares Wirkungsmodell, in dem Beratung als steuernde oder zumindest koordinierende Größe zwischen divergierenden Positionen fungiert.

Aus systemtheoretischer Perspektive ist ein solches Verständnis jedoch nur eingeschränkt tragfähig. Organisationen gelten hier als operativ geschlossene Systeme, deren Entscheidungen an eigene kommunikative Strukturen anschließen (vgl. Luhmann, 2000, S. 44-45; 225; Willke, 1995, S. 17-27). Externe Interventionen, und damit auch Organisationsberatung, können keine unmittelbare Steuerung organisationaler Prozesse bewirken. Vielmehr operieren sie in Form von Störungen oder Irritationen, also Angeboten von Differenz, die organisationale Selbstbeobachtung anregen können, ohne deren Anschlussfähigkeit determinieren zu können (vgl. Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 19-21).

Vor diesem Hintergrund wird der im Titel verwendete Begriff der Vermittlung analytisch fragwürdig. Ob er eine tatsächliche Wirkungsweise von Beratung beschreibt oder vielmehr eine organisationale Erwartungszuschreibung, die ihrerseits einer spezifischen Funktion dient, ist Gegenstand der folgenden Untersuchung. (vgl. Luhmann, 1984/2025, S. 139-141; Mohe & Seidl, 2011, S. 3-22;). Organisationen greifen auf externe Beratungsleistungen zurück, wenn interne Kommunikationsstrukturen an Grenzen stoßen oder bestehende Konfliktlagen nicht mehr anschlussfähig bearbeitet werden können. In solchen Situationen wird Beratung häufig mit der Erwartung konfrontiert, Differenzen zu überbrücken, Konsens herzustellen oder widersprüchliche Interessen in eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage zu überführen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 535-549; Wimmer, 1995, S. 59). Diese Erwartungszuschreibung steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zur systemtheoretischen Annahme operativer Geschlossenheit. Die analytische Herausforderung besteht daher darin, Organisationsberatung nicht vorschnell als vermittelnde Instanz im Sinne einer konfliktauflösenden Praxis zu verstehen, sondern ihre Rolle im Kontext organisationaler Interessenkonflikte differenziert zu rekonstruieren. Dabei rückt insbesondere die Frage in den Vordergrund, inwiefern Beratung dazu beitragen kann, die Beobachtungs- und Kommunikationsmöglichkeiten von Organisationen zu erweitern, ohne deren Entscheidungsautonomie zu unterlaufen. Vermittlung wäre in diesem Sinne nicht als Überbrückung von Differenzen zu begreifen, sondern als Ermöglichung neuer Anschlussmöglichkeiten im Umgang mit bestehenden Differenzen.

1.1. Problemstellung und Relevanz des Themas

Organisationen sind zentrale Strukturmerkmale moderner Gesellschaften. Sie koordinieren Entscheidungen, bündeln Ressourcen und ermöglichen kollektives Handeln in wirtschaftlichen, politischen und sozialen Kontexten (vgl. Drepper, 2018, S. IX) Aus systemtheoretischer Perspektive, wie sie insbesondere von Niklas Luhmann entwickelt wurde,

lassen sich Organisationen als selbstreferenzielle soziale Systeme verstehen, die sich über die fortlaufende Kommunikation von Entscheidungen reproduzieren (vgl. Luhmann, 1987/2025, S. 30-35). Diese Entscheidungen folgen programmierten Erwartungen, organisationsspezifischen Kommunikationsstrukturen und institutionalisierten Rollen, wodurch Organisationen ihre operative Geschlossenheit und Handlungsfähigkeit sichern (vgl. Drepper, 2018, S. 12-15, 63-64; Kneer & Nassehi, 1993, S. 65-67). Organisationen sind dabei keine homogenen Gebilde, sondern durch eine Vielzahl unterschiedlicher Perspektiven, Funktionen und Erwartungslogiken geprägt (vgl. Lehmann & Muster 2024, S. 264; Weick, 1985, S. 129). Interessen entstehen in diesem Zusammenhang nicht primär auf der Ebene individueller Akteur:innen, sondern werden in der organisationalen Kommunikation hervorgebracht, zugeschrieben und stabilisiert (vgl. Lehmann & Muster, 2024, S. 262). Ob strategische Vorgaben des Managements, professionelle Orientierungen von Fachkräften oder normative Erwartungen von Mitbestimmungsgremien, all diese Positionen repräsentieren unterschiedliche Erwartungslogiken, die nicht notwendigerweise kompatibel sind. Organisationale Interessenkonstellationen sind damit strukturelle Elemente organisationaler Entscheidungsprozesse und nicht das Ergebnis individueller Dispositionen (vgl. Lehmann & Muster, 2024, S. 264).

Diese Perspektive verschiebt den Fokus von individuellen Akteur:innen hin zu den strukturellen Bedingungen organisationaler Kommunikation. Konflikte erscheinen damit nicht als Abweichung von einem grundsätzlich konsensual gedachten Organisationszustand, sondern als reguläre und erwartbare Erscheinungsformen organisationaler Selbstbeschreibung und Entscheidungsproduktion (vgl. Luhmann, 2000, S. 417-420). Entscheidend ist daher nicht die Suche nach individuellen Ursachen, sondern die Analyse der strukturellen Erwartungskonflikte, Entscheidungsprämissen und Kommunikationslogiken, durch die Konflikte hervorgebracht und stabilisiert werden. Aus dieser Perspektive entstehen organisationale Interessenkonflikte als kommunikative Phänomene, die aus der Koexistenz und Konkurrenz unterschiedlicher Erwartungshorizonte resultieren. Sie sind weder zufällige Störungen noch ausschließlich Ausdruck individueller Differenzen, sondern systemimmanente Erscheinungsformen komplexer Entscheidungsprozesse. Luhmann beschreibt Konflikte als eine Form von Kommunikation, in der Unvereinbarkeiten markiert und zugleich neue Anschlusskommunikation erzeugt werden. Konflikte werden als die Kommunikation eines Widerspruchs verstanden, die ein eigenes, „parasitäres“ System ausbildet. (vgl. Luhmann, 1984/2025, S. 530). Auch organisationssoziologische Ansätze, etwa bei Schreyögg und Geiger, betonen, dass moderne Organisationen durch strukturelle Spannungsverhältnisse geprägt sind, beispielsweise zwischen Effizienz und Professionalität, Flexibilität und Stabilität oder Kostendruck und sozialer

Verantwortung (vgl. Schreyögg & Geiger, 2024, S. 16, 19). Diese Spannungsverhältnisse bilden den Hintergrund, vor dem Interessenkonflikte entstehen und bearbeitet werden (vgl. Drepper, 2018, S. 100; Kühl, 2020, S. 47-48, 120-121).

Die Relevanz organisationaler Interessenkonflikte hat in den vergangenen Jahren weiter zugenommen. Organisationen agieren zunehmend in Umwelten, die durch Dynamik, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekennzeichnet sind. Digitalisierung, globale Wettbewerbsintensivierung, veränderte Arbeitsmarktbedingungen, regulatorische Anforderungen, etwa in Gestalt von ESG-Berichtspflichten, KI-Regulierung oder Lieferkettengesetzen, sowie gesellschaftliche Erwartungen an nachhaltiges Wirtschaften erhöhen die Anzahl und Intensität organisationaler Veränderungsprozesse (vgl. Gebhardt et al., 2024, S. 1; 7). Wie Beratungsstudien nahegelegt haben, treten geopolitische Fragmentierung, technologische Disruption und demografischer Wandel als weitere Treiber struktureller Transformation hinzu. (vgl. Maor et al., 2026, S. 2-3). Organisationen sehen sich dabei gleichzeitig und häufig widerstreitenden Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder ausgesetzt, was die Entstehung und Intensität organisationaler Interessenkonflikte strukturell begünstigt. Reorganisationen, die Einführung agiler Arbeitsformen, Fusionen oder Kostensenkungsprogramme greifen tief in bestehende Routinen und Entscheidungsstrukturen ein und erzeugen damit häufig Konflikte zwischen organisationalen Anspruchsgruppen. Dies lässt sich in der Praxis an zahlreichen Situationen beobachten. So provozierte Bayers Einführung des „Dynamic Shared Ownership“-Modells ab 2024 erhebliche Spannungen zwischen Unternehmensleitung und betroffenen Führungskräften (vgl. FAZ, 26.06.2024), während die Restrukturierungspläne bei Volkswagen Betriebsrat, IG Metall und staatliche Anteilseigner gleichermaßen in offenen Widerstand trieben (vgl. Handelsblatt, 09.07.2026). SAPs KI-getriebenes Transformationsprogramm mit dem Abbau von rund 10.000 Stellen verdeutlicht darüber hinaus, wie auch strategisch begründete Umstrukturierungen Konflikte zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung erzeugen können (vgl. Handelsblatt, 23.07.2025). Die Einführung neuer IT-Systeme erzeugt Spannungen zwischen Fachbereichen, die auf stabile Routinen angewiesen sind, und einem Management, das Effizienzsteigerungen realisieren möchte. Restrukturierungen führen zu Konflikten zwischen wirtschaftlichen Zielsetzungen und Beschäftigteninteressen. Auch kulturelle Veränderungsinitiativen, etwa der Übergang zu partizipativen Führungsmodellen, lösen Konflikte über Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse aus. Diese Beispiele verdeutlichen, dass Interessenkonflikte tief in die Strukturmechanismen organisationaler Kommunikation eingebettet sind (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 209; Holtbrügge 2026, S. 31; Schreyögg & Koch, 2014, S. 220).

In der organisationswissenschaftlichen Diskussion werden Konflikte entsprechend ambivalent betrachtet. Einerseits können sie Entscheidungsprozesse blockieren und Ressourcen binden, andererseits besitzen sie ein erhebliches Potenzial für organisationale Reflexion und Weiterentwicklung. Konflikte irritieren bestehende Routinen, machen implizite Erwartungen sichtbar und eröffnen Möglichkeiten zur Neubestimmung organisationaler Entscheidungsgrundlagen (vgl. Maier, et al., 2018). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie Organisationen mit solchen Konflikten umgehen und welche Rolle externe Unterstützung dabei spielt. In vielen Fällen werden externe Berater:innen hinzugezogen, wenn organisationale Mechanismen der Konfliktbearbeitung an Grenzen stoßen. Beratung wird dabei häufig mit der Erwartung verbunden, zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln, Kommunikationsprozesse zu strukturieren oder als scheinbar neutrale Instanz zwischen widersprüchlichen Positionen zu fungieren.

Organisationsberatung bewegt sich damit in einem Spannungsfeld zwischen externen Erwartungen, internen Entscheidungsprämissen und der Eigenlogik organisationaler Kommunikation. Genau dieses Spannungsfeld bildet den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit.

1.2. Zielsetzung und Fragestellung der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Organisationsberatung im Kontext organisationaler Interessenkonflikte theoretisch zu analysieren und auf dieser Grundlage ein systemtheoretisch fundiertes Verständnis ihrer Möglichkeiten und strukturellen Grenzen zu entwickeln. Die Arbeit positioniert sich dabei im Rahmen der soziologischen Systemtheorie nach Niklas Luhmann und verknüpft diesen Zugang mit organisations- und beratungstheoretischen Ansätzen, insbesondere von Schreyögg, Doppler, Lauterburg und von Schlippe. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass organisationale Interessenkonflikte strukturelle Merkmale organisationaler Entscheidungsprozesse darstellen (vgl. Lehmann & Muster 2024, S. 264; Luhmann, 1984/2025, S. 530-550). In ihnen werden unterschiedliche Erwartungslogiken und Rationalitäten sichtbar, die innerhalb der Organisation miteinander konkurrieren. Während die Organisationsforschung die ambivalente Funktion von Konflikten hervorhebt, bleibt die Frage offen, wie diese unter systemtheoretischen Annahmen zu fassen und im Hinblick auf die Rolle externer Beratung zu analysieren sind.

Die Arbeit verfolgt daher eine konsequent theoretische Perspektive und untersucht, wie Organisationsberatung in Organisationen anschlussfähig werden kann. Beratung kann, entsprechend der systemtheoretischen Grundannahme, keine Entscheidungen

erzwingen, sondern lediglich Irritationen anbieten, die von der Organisation aufgenommen oder verworfen werden. Gleichzeitig wird Beratung in organisationalen Konfliktsituationen häufig mit Erwartungen konfrontiert, die über diese strukturellen Möglichkeiten hinausgehen, etwa wenn sie beauftragt wird, Konflikte zu lösen oder zwischen Positionen zu vermitteln.

Vor diesem Hintergrund lautet die zentrale Forschungsfrage der Arbeit:

Wie lässt sich Organisationsberatung unter systemtheoretischen Annahmen im Kontext organisationaler Interessenkonflikte beschreiben, und inwiefern ist die Zuschreibung einer vermittelnden Funktion dabei theoretisch haltbar?

Diese Fragestellung zielt darauf ab, sowohl die Entstehung und Stabilisierung organisationaler Interessenkonflikte als auch die Rolle externer Beratung in diesem Kontext zu analysieren. Dabei wird untersucht, welche Funktionen Organisationen der Beratung zuschreiben, wie diese Zuschreibungen mit der operativen Geschlossenheit sozialer Systeme zusammenhängen und unter welchen Bedingungen Beratung als vermittelnd erlebt werden kann. Die Arbeit entfaltet hierzu zunächst die systemtheoretischen Grundlagen von Organisation, Entscheidung und Konflikt und verknüpft diese mit organisationstheoretischen Überlegungen zu Interessenkonstellationen und strukturellen Spannungsfeldern. Darauf aufbauend wird Organisationsberatung als spezifische Form professioneller Kommunikation analysiert, die Irritationen anbietet und Reflexionsmöglichkeiten eröffnet. Diese Perspektive wird anschließend auf typische Konfliktkonstellationen in Organisationen bezogen.

Ziel ist es, einen theoretischen Bezugsrahmen zu entwickeln, der die unterschiedlichen Erwartungslogiken organisationaler Anspruchsgruppen berücksichtigt und zugleich zeigt, warum die Vorstellung von Beratung als steuernde oder neutrale Instanz an strukturelle Grenzen stößt. Praxisbeispiele aus organisationalen Transformationsprozessen dienen dabei als analytische Illustrationen. Die Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung ist nicht nur theoretisch relevant, sondern besitzt auch erhebliche praktische Bedeutung. In der Beratungspraxis zeigt sich regelmäßig, dass Berater:innen mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert sind. Einerseits sollen sie Orientierung geben und Konflikte strukturieren, andererseits wird von ihnen erwartet, Interessengegensätze zu „lösen“. Dieses Spannungsverhältnis verweist auf ein zentrales Paradox professioneller Organisationsberatung. Ihre Wirksamkeit hängt davon ab, als relevant wahrgenommen zu werden, während sie zugleich strukturell auf das Anbieten von Irritationen beschränkt bleibt.

1.3. Aufbau und methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit ist als theoriegeleitete Literaturarbeit konzipiert und folgt einem wissenschaftlich-analytischen Vorgehen, das auf der systematischen Auswertung und Integration relevanter theoretischer Diskurse basiert. Anstelle empirischer Erhebungen steht die theoretische Durchdringung des Forschungsgegenstandes im Vordergrund. Diese Schwerpunktsetzung ergibt sich aus der Zielsetzung der Arbeit. Organisationsberatung in organisationalen Interessenkonflikten unter systemtheoretischen Annahmen konzeptionell zu bestimmen und ihre Möglichkeiten wie auch Grenzen im organisationalen Kontext herauszuarbeiten. Ein solches Erkenntnisinteresse verlangt eine differenzierte theoretische Annäherung, die sowohl die Grundannahmen der Systemtheorie als auch organisationstheoretische und beratungsspezifische Perspektiven miteinander verschränkt.

Methodisch stützt sich die Arbeit auf eine theoriegeleitete, hermeneutisch-argumentative Literaturrecherche, die sowohl klassische theoretische Grundlagenwerke als auch aktuelle fachwissenschaftliche Beiträge berücksichtigt. In dieser Hinsicht bilden die systemtheoretischen Arbeiten Niklas Luhmanns einen zentralen Referenzpunkt, da sie grundlegende Begriffe wie Organisation, Entscheidung, Erwartung, Konflikt und Kommunikation bereitstellen, die für die Analyse des Untersuchungsgegenstands unverzichtbar sind. Ergänzend werden organisationstheoretische Ansätze, insbesondere von Georg Schreyögg herangezogen, um die strukturellen Bedingungen organisationalen Handelns, die Logik organisationaler Rationalitäten sowie typische Spannungsfelder multipler Anspruchsgruppen theoretisch zu fundieren. Darüber hinaus werden beratungsspezifische Ansätze der Organisationsentwicklung und systemischen Beratung, u. a. nach Arist von Schlippe, Klaus Doppler und Christoph Lauterburg einbezogen, da sie praxisnahe Verständnisse von Interventionslogiken, Beratungsrollen und Kommunikationsstrukturen bereitstellen, die für die Analyse von Beratung in Konfliktlagen bedeutsam sind.

Die Literaturauswahl folgt dabei dem Kriterium der theoretischen Relevanz für das Forschungsinteresse. Berücksichtigt werden Arbeiten, die sich mit organisationalen Konflikten, Interessensstrukturen, Entscheidungsprozessen, Beratungsinterventionen oder dem Zusammenspiel externer Berater:innen und organisationaler Strukturen befassen. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, den Forschungsstand in seiner Breite und Tiefe zu erfassen, zentrale theoretische Positionen herauszuarbeiten und bestehende Ansätze kritisch miteinander in Beziehung zu setzen. Durch diese integrative Betrachtung soll ein kohärentes theoretisches Rahmenmodell entstehen, das sowohl die strukturellen

Besonderheiten moderner Organisationen als auch die spezifische Funktionsweise externer Beratung berücksichtigt.

Der Aufbau der Arbeit folgt einer Argumentationslogik, die zunächst die theoretischen Grundlagen klärt und darauf aufbauend den spezifischen Untersuchungsgegenstand entfaltet. Zu Beginn werden wesentliche Begriffe und theoretische Leitannahmen herausgearbeitet, die für das Verständnis von Organisation, Konflikt und Beratung im systemtheoretischen Kontext relevant sind. Damit wird ein begrifflich-theoretischer Rahmen geschaffen, der es ermöglicht, organisationale Interessenkonflikte nicht psychologisierend oder individualisierend, sondern als kommunikativ erzeugte und strukturell verankerte Phänomene zu analysieren. In einem weiteren Schritt wird Organisationsberatung als Form professioneller Kommunikation und Intervention theoretisch bestimmt.

Das methodische Vorgehen besteht somit in einer fortlaufenden theoretischen Analyse und Verknüpfung der Literatur, die darauf abzielt, die Rolle der Organisationsberatung in organisationalen Interessenkonflikten konzeptionell zu bestimmen. Praxisbeispiele aus organisationalen Transformationsprozessen, etwa die Einführung agiler Arbeitsstrukturen, Restrukturierungen oder technologische Modernisierungen, werden ergänzend herangezogen, um die theoretischen Überlegungen zu veranschaulichen und ihre Bedeutung für die Beratungspraxis sichtbar zu machen. Diese Beispiele dienen nicht der empirischen Untersuchung, sondern der analytischen Illustration typischer Konfliktdynamiken, die Organisationen in Veränderungsprozessen prägen und in denen Beratungsinterventionen häufig nachgefragt werden.

2. Organisationen als konfliktäre soziale Systeme

Moderne Organisationen lassen sich nicht als stabile oder durchgehend harmonische Gebilde begreifen. Vielmehr sind sie als komplexe soziale Systeme zu verstehen, die ihre Handlungsfähigkeit unter Bedingungen wachsender gesellschaftlicher und organisationaler Komplexität fortlaufend sichern müssen. Sie stehen vor der Aufgabe, Entscheidungen zu treffen, diese an weitere Entscheidungen anschlussfähig zu machen und zugleich mit einer Vielzahl interner und externer Erwartungen umzugehen. Diese Anforderungen vollziehen sich jedoch nicht in einem einheitlichen oder konfliktfreien Raum. Organisationale Entscheidungsprozesse sind vielmehr von unterschiedlichen Perspektiven, fachlichen Logiken, Zuständigkeiten und Erwartungsstrukturen geprägt. Unterschiede, widersprüchliche Erwartungen und Spannungen erscheinen damit nicht als Ausnahmefälle, sondern als konstitutive Merkmale organisationaler Wirklichkeit (vgl. Drepper, 2018, S. 12-15; Luhmann, 2000, S. 63-88).

Eine systemtheoretische Perspektive bietet einen besonders geeigneten Rahmen, um diese Komplexität analytisch zu erfassen. Im Anschluss an Niklas Luhmann lassen sich Organisationen als soziale Systeme verstehen, die sich über die fortlaufende Kommunikation von Entscheidungen konstituieren und reproduzieren (vgl. Luhmann, 2000, Kap. 2 und 3). Organisationen bestehen demnach nicht primär aus Menschen, Abteilungen oder Hierarchien, sondern aus Entscheidungszusammenhängen, die sich durch eigene Kommunikation stabilisieren. Ihre operative Geschlossenheit bedeutet dabei nicht Abschottung gegenüber der Umwelt, sondern verweist darauf, dass organisationale Entscheidungen nur an weitere organisationale Entscheidungen anschließen können. Externe Anforderungen, Erwartungen oder Irritationen werden nur dann relevant, wenn sie innerhalb der Organisation kommunikativ verarbeitet werden (vgl. Luhmann, 2000, S. 72).

Gerade aus dieser Struktur ergibt sich, dass Konflikte in Organisationen nicht als bloße Störungen oder dysfunktionale Abweichungen verstanden werden können. Wo unterschiedliche Entscheidungsprämissen, Zuständigkeiten, professionale Orientierungen und Interessen aufeinandertreffen, entstehen Spannungen mit struktureller Regelmäßigkeit. Konflikte sind deshalb nicht lediglich Begleiterscheinungen organisationaler Praxis, sondern Ausdruck der Weise, in der Organisationen mit Komplexität, Unsicherheit und Kontingenz umgehen. Sie markieren Unvereinbarkeiten, machen divergierende Erwartungen sichtbar und erzeugen neue Kommunikationsanlässe (vgl. Kühl, 2020, S. 47-48; Luhmann, 1984/2025, S. 237- 241). In diesem Sinne gehören Konflikte nicht an den Rand, sondern in das Zentrum organisationstheoretischer Analyse. Vor diesem Hintergrund untersucht das vorliegende Kapitel, wie Organisationen aus systemtheoretischer und organisationssoziologischer Perspektive als konfliktär strukturierte Entscheidungszusammenhänge beschrieben werden können. Zunächst wird die grundlegende Struktur von Organisationen als sozialen Systemen und die zentrale Bedeutung von Entscheidungen als Basiselement organisationaler Reproduktion erläutert. Anschließend wird analysiert, wie organisationale Interessenkonflikte entstehen, kommunikativ stabilisiert werden und welche strukturellen Spannungsverhältnisse ihnen zugrunde liegen. Darauf aufbauend richtet sich der Blick auf organisationale Veränderungsprozesse, in denen Konflikte in besonderer Weise sichtbar werden, sich zuspitzen oder neu formieren.

2.1. Organisationen als soziale Systeme und Entscheidungszusammenhänge

Die systemtheoretische Analyse von Organisationen setzt an einer grundlegenden Verschiebung der Perspektive an. Organisationen werden nicht primär als Ansammlungen

von Personen, als technische Steuerungseinheiten oder als bloße Instrumente zur Zielerreichung verstanden. Vielmehr beschreibt Luhmann Organisationen als soziale Systeme eigener Art, die sich durch Entscheidungen konstituieren und reproduzieren (vgl. Luhmann, 2000, S. 44-45). Der Organisationsbegriff wird damit von einem handlungs- oder akteurszentrierten Verständnis gelöst und konsequent auf Kommunikation bezogen. Nicht Individuen „machen“ die Organisation, sondern Organisationen entstehen und bestehen dadurch, dass Entscheidungen kommunikativ erzeugt, zugerechnet und an weitere Entscheidungen angeschlossen werden (vgl. Drepper, 2018, S. 139, 167; Luhmann, 2000, S. 44-45).

Entscheidungen bilden in diesem Verständnis das spezifische Basiselement von Organisationen. Sie erfüllen die Funktion, aus einer Vielzahl möglicher Alternativen jeweils eine auszuwählen und diese Auswahl als verbindlich zu markieren. Gerade weil immer auch anders hätte entschieden werden können, erzeugen Entscheidungen Kontingenz. Organisationen lösen dieses Problem nicht dadurch, dass sie Kontingenz beseitigen, sondern dadurch, dass sie sie in geregelte Formen überführen. Jede Entscheidung schafft Voraussetzungen für weitere Entscheidungen und trägt so zur Stabilisierung organisationaler Strukturen bei. Organisationen sind daher als Netzwerke aufeinander bezogener Entscheidungen zu begreifen, in denen Vergangenes, Gegenwärtiges und Zukünftiges über kommunikative Anschlussfähigkeit miteinander verknüpft werden (vgl. Drepper, 2018, S. 125-127, 151; Luhmann, 2000, S. 63, 133, 166–167).

Damit Entscheidungen nicht isoliert bleiben, benötigen Organisationen Formen struktureller Stabilisierung. Luhmann beschreibt diese als Entscheidungsprämissen. Hierzu zählen insbesondere Programme, Kommunikationswege und Personal beziehungsweise Rollenbesetzungen. Programme legen fest, nach welchen Kriterien entschieden werden soll und welche Ziele, Regeln oder Verfahren dabei als relevant gelten. Kommunikationswege strukturieren, wer mit wem in welcher Form kommunizieren und entscheiden darf. Personal und Rollen sorgen dafür, dass bestimmte Entscheidungserwartungen an spezifische Positionen gebunden werden. Entscheidungsprämissen reduzieren damit Komplexität, ohne sie aufzuheben. Sie schaffen Erwartungssicherheit, indem sie festlegen, welche Entscheidungen innerhalb der Organisation als plausibel, legitim oder anschlussfähig erscheinen (vgl. Drepper, 2018, S. 155-158, Kühl, 2020, S. 47-48; Luhmann, 2000, S. 222-238; Schreyögg & Geiger, 2024, S. 13, 65).

Gerade diese strukturelle Vorprägung organisationaler Entscheidungen macht deutlich, dass Organisationen nicht als harmonische Einheiten verstanden werden können. Verschiedene Bereiche einer Organisation orientieren sich häufig an unterschiedlichen

Programmen, Zeitlogiken und Erfolgskriterien. So kann etwa das Management primär an wirtschaftlicher Effizienz, eine Fachabteilung an professioneller Qualität, die Personalabteilung an arbeitsrechtlicher Absicherung und ein Mitbestimmungsgremium an Beteiligungs- und Schutzinteressen orientiert sein. Diese unterschiedlichen Rationalitäten sind nicht zufällig, sondern Ausdruck funktionaler Differenzierungen innerhalb der Organisation. Sie lassen sich daher nicht einfach zu einer einheitlichen Perspektive integrieren, sondern erzeugen strukturell Spannungen, die in Entscheidungsprozessen immer wieder relevant werden (vgl. Drepper, 2018, S. 156-158; Schreyögg & Geiger, 2024, S. 206, 285).

Die systemtheoretische Bestimmung von Organisationen als operativ geschlossene Systeme ist in diesem Zusammenhang von zentraler Bedeutung. Operative Geschlossenheit bedeutet nicht, dass Organisationen von ihrer Umwelt isoliert wären. Im Gegenteil, Organisationen sind in hohem Maße auf ihre Umwelt bezogen und von ihr abhängig. Sie beobachten Märkte, politische Regulierungen, technologische Entwicklungen, gesellschaftliche Erwartungen oder personelle Ressourcen. Gleichwohl können sie auf diese Umwelt nur in der Form eigener Kommunikation reagieren. Umweltreize wirken nicht unmittelbar auf die Organisation ein, sondern müssen intern als relevant beobachtet, thematisiert und in Entscheidungszusammenhänge übersetzt werden. Genau hierin liegt die Eigenlogik organisationaler Selbststeuerung. Die Organisation entscheidet selbst, welche Irritationen sie aufgreift, wie sie diese deutet und in welche Entscheidungen sie sie überführt (vgl. Drepper, 2018, S. 247-248; Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 19-21; Luhmann, 2000, S. 72).

Aus dieser Perspektive wird auch verständlich, warum Konflikte in Organisationen nicht einfach auf individuelles Fehlverhalten, mangelnde Kooperationsbereitschaft oder misslingende Kommunikation reduziert werden können. Konflikte entstehen vielmehr dort, wo unterschiedliche Entscheidungsprämissen, Rollenlogiken und Erwartungsstrukturen aufeinandertreffen und ihre jeweilige Geltung behaupten. Wenn verschiedene Teile der Organisation Unterschiedliches für richtig, notwendig oder legitim halten, dann verweist dies nicht notwendig auf ein Defizit, sondern auf die strukturelle Mehrdeutigkeit organisationaler Wirklichkeit. Konflikte sind in diesem Sinne Ausdruck organisationaler Komplexität (vgl. Drepper, 2018, S. 125-127; Kühl, 2020, S. 47-48; Luhmann, 1984/2025, S. 537).

Zugleich zeigt sich hier ein zentrales Merkmal moderner Organisationen. Sie müssen fortlaufend Widersprüche bearbeiten, ohne diese endgültig auflösen zu können. Entscheidungen erzeugen Anschlussfähigkeit, schließen aber zugleich Alternativen aus.

Gerade dadurch produzieren sie neue Beobachtungs- und Konfliktmöglichkeiten. Was in einer Situation als sinnvolle Lösung erscheint, kann aus einer anderen Perspektive als problematische Verkürzung oder als Gefährdung eigener Interessen wahrgenommen werden. Organisationen reproduzieren sich daher nicht trotz solcher Spannungen, sondern gerade im Modus ihrer fortlaufenden Bearbeitung (vgl. Lehmann & Muster, 2024, S. 264; Luhmann, 1984/2025, S. 530-541; Schreyögg & Geiger, 2024, S. 58).

Für die vorliegende Arbeit ist diese Bestimmung von Organisationen als entscheidungsbasierte soziale Systeme in mehrfacher Hinsicht zentral. Erstens erlaubt sie es, Interessenkonflikte nicht als randständige Phänomene, sondern als strukturell erwartbare Begleitformen organisationaler Entscheidungsprozesse zu begreifen. Zweitens macht sie deutlich, dass externe Interventionen, etwa durch Organisationsberatung, nicht auf eine von außen steuerbare Einheit treffen, sondern auf ein selbstreferenzielles System mit eigener Entscheidungslogik. Drittens legt sie den Grundstein für ein Verständnis von Beratung, das nicht auf direkte Steuerung oder Konfliktlösung setzt, sondern auf Irritation, Reflexionsanregung und die Erweiterung organisationaler Beobachtungsmöglichkeiten.

2.1.1. Systemtheoretische Perspektiven auf Organisationen

Die systemtheoretische Perspektive auf Organisationen, wie sie insbesondere durch Niklas Luhmann entwickelt wurde, stellt einen grundlegenden Perspektivwechsel gegenüber klassischen organisationswissenschaftlichen Ansätzen dar. Während Organisationen in traditionellen Ansätzen häufig als zielgerichtete Handlungssysteme, als Instrumente zur Umsetzung von Strategien oder als soziale Gebilde aus handelnden Individuen beschrieben werden, verschiebt die Systemtheorie den Fokus konsequent auf Kommunikation als Basiselement sozialer Systeme (vgl. Drepper, 2018, S. 68, 100; Schreyögg & Geiger, 2024, 13).

Organisationen werden in diesem Verständnis nicht durch die Summe ihrer Mitglieder definiert, sondern durch die spezifische Form ihrer Kommunikation. Sie entstehen und reproduzieren sich durch fortlaufende Anschlusskommunikation, wobei Entscheidungen eine zentrale Rolle einnehmen. Kommunikation bildet dabei die operative Grundlage sozialer Systeme, während Individuen als psychische Systeme außerhalb des Organisationssystems verortet werden. Organisationen sind somit nicht „durch Menschen gesteuert“, sondern operieren auf der Grundlage eigener kommunikativer Strukturen, an die individuelles Handeln lediglich gekoppelt ist (vgl. Drepper, 2018, S. 167-168, Luhmann, 1984/2025, S. 30-34).

Diese Perspektive steht in einem Spannungsverhältnis zu handlungs- und sinntheoretischen Ansätzen, die organisationale Konflikte primär als Ergebnis divergierender Akteurspräferenzen, strategischer Machtspiele oder begrenzter Rationalität rekonstruieren (vgl. Crozier & Friedberg, 1979, S. 78; March & Simon, 1958, S. 173; Weick, 1985, S. 129). Für die vorliegende Fragestellung erweisen sich diese Zugänge als systematisch begrenzt, weil sie die vorgelagerte Frage ausblenden, wie Organisationen als soziale Systeme Konflikte überhaupt als entscheidungsrelevante Differenzen erzeugen, beobachten und verarbeiten.

Die systemtheoretische Perspektive bietet hierfür drei analytische Vorteile. Erstens beschreibt das Konzept der operativen Geschlossenheit Organisationen als eigenlogische Zusammenhänge. Zweitens ermöglicht die Unterscheidung von Entscheidungsprämissen eine differenzierte Analyse der Strukturebenen, auf denen Interessenkonflikte wirksam werden. Drittens macht das Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung die Funktion externer Beratung als spezifische Beobachtungsleistung bestimmbar (vgl. Luhmann, 2000, S. 51-52). Der Preis dieser Perspektivenwahl ist auszuweisen. Die systemtheoretische Rahmung entzieht dem analytischen Zugriff die Ebene individueller Betroffenheit, emotionaler Dynamiken und mikropolitischer Akteursstrategien. Diese Abstraktion ist für die Fragestellung produktiv, weil sie den Blick auf die organisationale Verarbeitung von Interessenkonflikten richtet, sie bedeutet jedoch zugleich, dass wesentliche Dimensionen organisationaler Konfliktrealität systematisch ausgeblendet bleiben. Diese Begrenzung wird in der kritischen Würdigung (Kapitel 5.2) erneut aufgegriffen.

Ein zentrales Merkmal systemtheoretischer Organisationstheorie ist das Konzept der operativen Geschlossenheit. Das Operieren eines Systems wird nicht von der Umwelt, sondern vom System selbst bestimmt, weshalb autopoietische Systeme als selbstreferentiell und operativ geschlossen gelten. Soziale Systeme reproduzieren sich durch Kommunikation, die immer an vorangegangene Kommunikation anschließt (vgl. Luhmann, 1984/2025, S. 57–61, 142). Organisationen bestehen dabei aus der Kommunikation von Entscheidungen (vgl. Martens & Ortmann, 2006, S. 432, 435). Dies bedeutet jedoch keine Isolation von der Umwelt, da Offenheit und Geschlossenheit ein „Bedingungsverhältnis" bilden. Für die markierte Umwelt spricht die neuere Systemtheorie von struktureller Kopplung (vgl. Luhmann, 1998, S. 107, 297). Individuelle Wahrnehmungen wirken nicht unmittelbar. Die Organisation ist auf die psychischen Systeme ihrer Mitglieder angewiesen, „nimmt" aber nur wahr, wenn deren Wahrnehmungen kommuniziert werden (vgl. Simon, 2007, S. 39).

Diese Form der Umweltbeziehung lässt sich als strukturelle Kopplung beschreiben. Organisationen sind in vielfältiger Weise an ihre Umwelt gekoppelt, etwa an Märkte, rechtliche Rahmenbedingungen, technologische Entwicklungen oder gesellschaftliche Erwartungen. Diese Kopplungen ermöglichen es, Umweltreize wahrzunehmen und in organisationale Entscheidungsprozesse zu übersetzen, ohne dabei die operative Geschlossenheit aufzuheben. Organisationen bleiben somit eigenlogische Systeme, die externe Irritationen selektiv aufnehmen und in ihre eigene Kommunikationslogik integrieren (vgl. Luhmann, 1984/2025, S. 57-61; Luhmann, 1998, S. 107; Simon, 2007, S. 39).

Ein weiteres zentrales Konzept ist die Unterscheidung von Selbst- und Fremdreferenz. Organisationen beobachten sich selbst und ihre Umwelt und treffen auf dieser Grundlage Entscheidungen. Dabei sind sie stets darauf angewiesen, zwischen internen Erwartungen und externen Anforderungen zu unterscheiden. Diese Unterscheidung ist jedoch nicht stabil gegeben, sondern muss in jeder Kommunikation erneut hergestellt werden. Organisationale Wirklichkeit entsteht somit nicht als objektive Abbildung einer Umwelt, sondern als Ergebnis fortlaufender Beobachtungs- und Unterscheidungsprozesse (vgl. Luhmann, 1984/2025, S. 654; Willke, 1999, S. 22).

Aus dieser Perspektive wird deutlich, dass Organisationen nicht als konsistente, einheitlich gesteuerte Systeme verstanden werden können. Vielmehr sind sie durch eine Vielzahl unterschiedlicher Beobachtungen, Erwartungen und Entscheidungslogiken geprägt. Unterschiedliche Bereiche einer Organisation beobachten dieselben Sachverhalte auf unterschiedliche Weise und entwickeln daraus jeweils eigene Anschlussmöglichkeiten. Diese Mehrperspektivität ist kein Defizit, sondern eine notwendige Voraussetzung dafür, mit komplexen Umweltanforderungen umgehen zu können (vgl. Maurer, 2020, S. 58; Nassehi, 2005, S. 182, 185).

Gleichzeitig erzeugt diese strukturelle Vielstimmigkeit Spannungen und Widersprüche innerhalb der Organisation (vgl. Kühl, 2020, S. 48; Lehmann & Muster, 2024, S. 264). Da unterschiedliche Beobachtungen und Erwartungen nicht vollständig integrierbar sind, entstehen regelmäßig Situationen, in denen mehrere, nicht miteinander vereinbare Anschlussmöglichkeiten zur Verfügung stehen (vgl. Kühl, 2020, S. 47; Drepper, 2018, S. 126). Organisationen müssen diese Unvereinbarkeiten nicht auflösen, sondern in Entscheidungen überführen (vgl. Luhmann, 2000, S. 16; Nassehi, 2005, S. 180). Genau hierin liegt ein zentraler Zusammenhang zwischen systemtheoretischem Organisationsverständnis und der Entstehung organisationaler Konflikte: Konflikte erscheinen als kommunikative Formen, in denen diese Unvereinbarkeiten sichtbar werden und bearbeitet werden müssen (vgl. Drepper, 2018, S. 126).

Die systemtheoretische Perspektive eröffnet damit einen analytischen Zugang, der Organisationen nicht als problemfrei steuerbare Einheiten begreift, sondern als komplexe, selbstreferenzielle Systeme, die sich in der fortlaufenden Bearbeitung von Differenzen reproduzieren (vgl. Luhmann, 2004, S 256; Kneer & Nassehi, 1993, S. 50; Nassehi, 2005, S. 180). Diese Grundannahme bildet die zentrale theoretische Voraussetzung für das Verständnis organisationaler Interessenkonflikte und ist damit für die weitere Argumentation der Arbeit von grundlegender Bedeutung.

2.1.2. Organisationale Entscheidungsprozesse und Interessenstrukturen

Aufbauend auf der systemtheoretischen Bestimmung von Organisationen als kommunikative Systeme rückt die Analyse organisationaler Entscheidungsprozesse in den Mittelpunkt. Entscheidungen bilden das zentrale Medium, durch das Organisationen ihre Strukturen stabilisieren, Komplexität reduzieren und Handlungsfähigkeit herstellen (vgl. Nassehi, 2005, S. 185; Kühl, 2020, S. 12). Gleichzeitig sind sie der Ort, an dem unterschiedliche Interessen, Erwartungen und Rationalitäten aufeinandertreffen und miteinander in Beziehung gesetzt werden (vgl. Drepper, 2018, S. 126).

Entscheidungen sind im systemtheoretischen Sinne nicht lediglich punktuelle Auswahlakte, sondern kommunikative Ereignisse, die eine Differenz zwischen mehreren möglichen Alternativen markieren (vgl. Nassehi, 2005, S. 186). Indem eine bestimmte Option gewählt und andere verworfen werden, erzeugen Entscheidungen sowohl Festlegung als auch Kontingenz. Jede Entscheidung verweist darauf, dass auch anders hätte entschieden werden können, und schafft damit die Grundlage für weitere Anschlussentscheidungen (vgl. Luhmann, 2000, S. 16, Nassehi, 2005, S. 186). Organisationale Entscheidungsprozesse sind daher als fortlaufende Sequenzen von Entscheidungen zu verstehen, in denen jede Entscheidung zugleich Voraussetzung und Ergebnis vorhergehender Entscheidungen ist (vgl. Nassehi, 2005, S. 185; Drepper, 2018, S. 127-128).

Damit diese Prozesse nicht beliebig verlaufen, greifen Organisationen auf Entscheidungsprämissen zurück (vgl. Kühl, 2020, S. 84, 86; Luhmann, 2000, S. 51). Diese strukturieren, welche Alternativen überhaupt in Betracht gezogen werden, welche Kriterien als relevant gelten und wer an Entscheidungen beteiligt ist. Programme definieren beispielsweise Ziele, Strategien oder Regeln, Kommunikationswege legen Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse fest, und Rollen binden Erwartungen an bestimmte Positionen innerhalb der Organisation (vgl. Kühl, 2020, S. 187). Entscheidungsprämissen wirken dabei als Orientierungspunkte, die Unsicherheit reduzieren, ohne die prinzipielle Offenheit von Entscheidungen vollständig aufzuheben (vgl. Drepper, 2018, S. 155; Kühl 2020, S. 87-88; Nassehi, 2005, S. 187).

Gerade in diesen Entscheidungsprozessen werden organisationale Interessen sichtbar. Wie bereits angedeutet, sind Interessen nicht als fixe Eigenschaften einzelner Akteur:innen zu verstehen, sondern als kommunikative Konstruktionen, die sich aus organisationalen Strukturen ergeben (vgl. Drepper, 2018, S. 162, 308; Nassehi, 2005, S. 189). Interessen werden formuliert, begründet und bestimmten Positionen zugeschrieben, etwa Abteilungen, Funktionen oder Rollen. Sie entstehen somit in engem Zusammenhang mit Entscheidungsprämissen und den daran gekoppelten Erwartungsstrukturen (vgl. Drepper, 2018, S. 162-164; Kühl, 2020, S. 94).

Unterschiedliche Bereiche einer Organisation entwickeln dabei jeweils spezifische Interessenlagen, die aus ihren jeweiligen Aufgaben, Zielsetzungen und strukturellen Einbindungen resultieren. Eine Vertriebsabteilung wird beispielsweise andere Prioritäten setzen als eine Forschungs- und Entwicklungsabteilung, während das Controlling auf Kostenstrukturen fokussiert und die Personalabteilung arbeitsrechtliche oder kulturelle Aspekte berücksichtigt. Diese unterschiedlichen Interessen sind nicht Ausdruck individueller Präferenzen, sondern spiegeln die funktionale Differenzierung innerhalb der Organisation wider (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 26; Drepper, 2018, S. 210).

Organisationale Entscheidungsprozesse sind daher immer auch Prozesse der Interessenbearbeitung. In ihnen werden unterschiedliche Erwartungspositionen miteinander in Beziehung gesetzt, gegeneinander abgewogen oder in Entscheidungen überführt, die bestimmte Interessen berücksichtigen und andere zurückstellen. Dabei ist es nicht möglich, alle Interessen gleichermaßen zu integrieren. Entscheidungen erzeugen notwendigerweise Selektivität, indem sie bestimmte Anschlussmöglichkeiten realisieren und andere ausschließen (vgl. Drepper, 2018, S. 126; Luhmann, 2000, S. 16). Genau diese Selektivität bildet den Ausgangspunkt für die Entstehung von Interessenkonflikten (vgl. Kühl 2020, S. 47-48).

Interessenkonflikte lassen sich somit als strukturelle Effekte organisationaler Entscheidungsprozesse verstehen. Sie entstehen nicht erst dann, wenn Kommunikation „misslingt“, sondern sind bereits in der Struktur der Entscheidungsfindung angelegt. Wo unterschiedliche Entscheidungsprämissen, Rollenlogiken und Erwartungsstrukturen aufeinandertreffen, entstehen konkurrierende Ansprüche an Entscheidungen. Diese Konkurrenz kann nicht vollständig aufgelöst werden, sondern muss in Form konkreter Entscheidungen bearbeitet werden, die immer auch andere Möglichkeiten ausschließen (vgl. Lehmann & Muster, 2024, S. 264; Luhmann, 2000, S. 16).

Ein weiterer zentraler Aspekt organisationaler Entscheidungsprozesse besteht darin, dass sie unter Bedingungen von Unsicherheit und Zeitdruck stattfinden. Organisationen müssen Entscheidungen treffen, obwohl sie nicht alle relevanten Informationen vollständig kennen und die Konsequenzen ihrer Entscheidungen nur begrenzt vorhersehen können. Diese Unsicherheit verstärkt die Bedeutung von Entscheidungsprämissen, Routinen und etablierten Kommunikationsstrukturen. Gleichzeitig erhöht sie jedoch auch die Wahrscheinlichkeit von Konflikten, da unterschiedliche Bereiche der Organisation Unsicherheit unterschiedlich interpretieren und bewerten (vgl. Drepper, 2018, S. 126; Luhmann, 2000, S. 16; Nassehi, 2005, S. 180).

Darüber hinaus sind organisationale Entscheidungsprozesse durch Macht- und Einflussstrukturen geprägt. Bestimmte Positionen verfügen über größere Entscheidungsspielräume, während andere lediglich indirekt Einfluss nehmen können. Auch diese asymmetrischen Strukturen wirken sich auf die Artikulation und Durchsetzung von Interessen aus. Interessen sind daher nicht nur kommunikative Konstruktionen, sondern auch an strukturelle Möglichkeiten ihrer Durchsetzung gebunden (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 118-125; Schreyögg & Koch, 2014, S. 237; Ortmann, 2010, S. 3-5).

Für die weitere Argumentation der Arbeit ist entscheidend, dass organisationale Interessen und die daraus resultierenden Konflikte nicht als Störungen eines ansonsten rational funktionierenden Systems verstanden werden können. Vielmehr sind sie integrale Bestandteile organisationaler Entscheidungsprozesse. Organisationen reproduzieren sich gerade dadurch, dass sie mit widersprüchlichen Erwartungen umgehen, diese in Entscheidungen überführen und dadurch neue Ausgangspunkte für weitere Entscheidungen schaffen (vgl. Kneer & Nassehi, 1993, S. 50; Luhmann, 2004, S. 256; Nassehi, 2005, S 180).

2.2. Organisationale Interessenkonflikte und deren Dynamiken

Aufbauend auf der systemtheoretischen Bestimmung von Organisationen als entscheidungsbasierte soziale Systeme lässt sich präzisieren, wie organisationale Interessenkonflikte entstehen und welche Funktion sie innerhalb organisationaler Kommunikationszusammenhänge erfüllen. Wenn Organisationen sich über Entscheidungen reproduzieren und diese Entscheidungen auf unterschiedlichen Entscheidungsprämissen, Rollenlogiken und Erwartungsstrukturen beruhen, dann ist es strukturell erwartbar, dass divergierende Interessen und widersprüchliche Anforderungen entstehen. Interessenkonflikte sind damit keine zufälligen oder vermeidbaren Phänomene, sondern Ausdruck der

Mehrperspektivität organisationaler Wirklichkeit (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 121-125; Ortmann, 2010, S. 7-9).

Zentral ist dabei zunächst eine begriffliche Klärung dessen, was unter „Interessen“ im organisationalen Kontext verstanden werden kann. Der Begriff des Interesses ist in der Systemtheorie Luhmanns kein Grundbegriff. Er stammt aus anderen Traditionen der Organisationsforschung, aus der mikropolitischen Analyse, die Organisationen als Arenen strategisch handelnder Akteure beschreibt, aus dem Stakeholder-Ansatz, der Anspruchsgruppen nach Legitimität, Macht und Dringlichkeit unterscheidet, sowie aus der Organisationssoziologie, die Interessendivergenz als Folge funktionaler Differenzierung fasst (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 137; Elbe & Peters, 2016, S. 44; Mitchell et al., 1997, S. 865-867). Diese Zugänge sind mit den in Kapitel 2.1 entwickelten Prämissen nicht unmittelbar vereinbar, da sie Interessen an Personen oder Gruppen binden und ihnen damit eine dem Kommunikationsgeschehen vorgelagerte Existenz zuschreiben. Für die vorliegende Arbeit ist daher eine Übersetzung erforderlich, die den analytischen Ertrag des Interessenbegriffs erhält, ihn jedoch konsequent auf Kommunikation bezieht. Diese Übersetzung wird hier als eigenständige begriffliche Festlegung vorgenommen und nicht als Rekonstruktion einer bei Luhmann bereits vorliegenden Bestimmung ausgegeben (vgl. Kneer & Nassehi, 1993, S. 62; Nassehi, 2005, S. 184-185; Drepper, 2018, S. 110, 147; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 169, 298-305). Unter organisationalen Interessen werden in dieser Arbeit kommunikativ erzeugte Erwartungen an organisationale Entscheidungen verstanden, die auf Stellen, Rollen oder Funktionsbereiche zugerechnet und unter Berufung auf die dort jeweils geltenden Entscheidungsprämissen als legitim ausgewiesen werden. Drei Abgrenzungen präzisieren diese Bestimmung. Erstens sind organisationale Interessen keine Präferenzen. Sie bezeichnen nicht, was einzelne Personen wollen, sondern was von einer Position aus erwartbar gefordert werden kann. Sie bleiben deshalb auch dann stabil, wenn die Stelleninhaberin wechselt. Zweitens sind sie kein Nutzenkalkül. Ihre Geltung bemisst sich nicht an einem unterstellten Vorteil, sondern an ihrer Anschlussfähigkeit innerhalb der organisationalen Kommunikation: Ein Interesse ist in dem Maße wirksam, in dem es in Entscheidungsprozessen als begründungsfähig behandelt wird. Drittens sind sie nicht mit Macht gleichzusetzen. Macht betrifft die Durchsetzbarkeit von Interessen, nicht deren Entstehung. Beides ist analytisch zu trennen, weil andernfalls unsichtbar bliebe, dass auch strukturell schwache Positionen legitime Interessen artikulieren können. Diese Trennung ist für Kapitel 3.3.1 von Bedeutung, wo zu zeigen sein wird, dass Mehrparteilichkeit gerade nicht in einer Gleichgewichtung faktischer Durchsetzungschancen besteht.

Diese Perspektive verschiebt den Fokus weg von individuellen Akteur:innen hin zu den strukturellen Bedingungen, unter denen bestimmte Interessen als relevant, legitim oder durchsetzbar erscheinen (vgl. Kneer & Nassehi, 1993, S. 90-91). So kann etwa eine Fachabteilung ihre Interessen mit Verweis auf Qualitätsstandards begründen, während das Management ökonomische Zielsetzungen in den Vordergrund stellt oder ein Mitbestimmungsgremium auf rechtliche und soziale Aspekte verweist (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 140). Diese unterschiedlichen Bezugspunkte folgen jeweils spezifischen Rationalitäten, die in organisationalen Strukturen verankert sind (vgl. Drepper, 2018, S. 148; Nassehi, 2005, S. 185). Interessen erscheinen somit als Ausdruck unterschiedlicher Erwartungslogiken, die innerhalb der Organisation gleichzeitig präsent sind (vgl. Drepper, 2018, S. 108-110; Kühl, 2020, S. 24-25, 101-107).

Interessenkonflikte entstehen in diesem Zusammenhang dort, wo solche Erwartungslogiken aufeinandertreffen und ihre jeweilige Geltung behaupten können (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 168-169; Doppler & Lauterburg, 2019, S. 67; Drepper, 2018, S. 108-110; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 460). Sie markieren Situationen, in denen unterschiedliche Anschlussmöglichkeiten miteinander konkurrieren und nicht gleichzeitig realisiert werden können (vgl. Oßwald, 2024, S. 244-246; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 365, 407). Konflikte sind somit nicht bloße Meinungsverschiedenheiten, sondern spezifische Kommunikationsformen, in denen Unvereinbarkeiten sichtbar gemacht und stabilisiert werden. In Anschluss an Luhmann lassen sich Konflikte als Kommunikation beschreiben, die sich durch die Artikulation und Reproduktion von Widerspruch konstituiert (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 168-169; Drepper, 2018, S. 108-110; Luhmann, 1984/2025, S. 531; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 441).

Eine zentrale Eigenschaft organisationaler Konflikte besteht darin, dass sie eine Eigendynamik entwickeln können. Sobald Konfliktkommunikation etabliert ist, orientieren sich weitere Kommunikationsbeiträge zunehmend am Konflikt selbst. Kommunikation wird dann nicht mehr primär danach bewertet, ob sie zur sachlichen Problembearbeitung beiträgt, sondern danach, ob sie die eigene Position stärkt oder die Position anderer relativiert (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 168-169; Drepper, 2018, S. 108-110). Konflikte können sich auf diese Weise stabilisieren, eskalieren und sich von ihren ursprünglichen Auslösern lösen. Sie werden zu eigenständigen Kommunikationszusammenhängen, die Entscheidungsprozesse überlagern und Ressourcen binden (vgl. Nassehi, 2005, S. 185-186; Luhmann, 2000, S. 245-246; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 440-441, 459-460).

Gleichzeitig erfüllen Konflikte zentrale Funktionen für Organisationen. Sie machen Differenzen sichtbar, die in routinisierten Entscheidungsprozessen möglicherweise verdeckt bleiben würden (vgl. Drepper, 2018, S. 146-147). Konflikte zwingen Organisationen dazu, implizite Erwartungen zu explizieren, Begründungen zu liefern und Alternativen zu reflektieren (vgl. Drepper, 2018, S. 108-110; Kühl, 2020, S. 24-25, 101-107;). In diesem Sinne können sie als Formen organisationaler Selbstbeobachtung verstanden werden, die Irritationen erzeugen und damit Voraussetzungen für Veränderung schaffen. Konflikte tragen somit nicht nur zur Destabilisierung, sondern auch zur Weiterentwicklung organisationaler Strukturen bei (vgl. Drepper, 2018, S. 146-147; Nassehi, 2005, S. 185-186).

Diese Ambivalenz verweist auf eine zentrale Eigenschaft organisationaler Konflikte. Sie sind weder eindeutig funktional noch dysfunktional, sondern entfalten ihre Wirkung abhängig von den jeweiligen Kommunikationszusammenhängen. Während sie in bestimmten Situationen Entscheidungsprozesse blockieren oder verzögern können, eröffnen sie in anderen Kontexten neue Perspektiven und Anschlussmöglichkeiten (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 192-198, 390-394). Entscheidend ist daher nicht die Vermeidung von Konflikten, sondern die Art und Weise, wie Organisationen mit ihnen umgehen und welche Formen der Konfliktbearbeitung sich etablieren (vgl. Nassehi, 2005, S. 185-186; Kühl, 2020, S. 101-107).

Für die Dynamik organisationaler Interessenkonflikte ist darüber hinaus relevant, dass sie häufig an strukturelle Differenzierungen innerhalb der Organisation gekoppelt sind. Unterschiedliche Funktionsbereiche, Hierarchieebenen oder Professionen beobachten organisationale Probleme aus jeweils spezifischen Perspektiven und entwickeln darauf aufbauend eigene Lösungsvorschläge (vgl. Drepper, 2018, S. 184-189). Diese Perspektiven sind nicht ohne Weiteres kompatibel, da sie auf unterschiedlichen Entscheidungsprämissen beruhen. Konflikte entstehen somit nicht nur situativ, sondern sind in die Struktur der Organisation eingeschrieben (vgl. Drepper, 2018, S. 108-110; 146-147; König & Volmer, 2020, S. 183; Nassehi, 2005, S. 185-186).

Ein weiterer Aspekt betrifft die zeitliche Dimension von Konflikten. Organisationale Entscheidungsprozesse sind häufig durch unterschiedliche Zeithorizonte geprägt. Während etwa strategische Entscheidungen langfristig ausgerichtet sind, orientieren sich operative Einheiten an kurzfristigen Anforderungen. Auch diese unterschiedlichen Zeitlogiken können Konflikte verstärken, da sie unterschiedliche Erwartungen an Prioritäten und Entscheidungsrhythmen erzeugen. Konflikte lassen sich somit auch als Ausdruck

divergierender Zeitperspektiven innerhalb der Organisation verstehen (vgl. Drepper, 2018, S. 108-110; Nassehi, 2005, S. 185-186).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass organisationale Interessenkonflikte als strukturelle und kommunikative Phänomene zu verstehen sind, die eng mit Entscheidungsprozessen, Erwartungsstrukturen und organisationaler Differenzierung verknüpft sind (vgl. Drepper, 2018, S. 108-110, 146-157; König & Volmer, 2020, S. 266-268). Sie entstehen nicht zufällig, sondern ergeben sich aus der grundlegenden Funktionsweise von Organisationen als komplexe, selbstreferenzielle Systeme (vgl. Nassehi, 2005, S. 185-186). Konflikte markieren Unvereinbarkeiten, erzeugen Anschlusskommunikation und tragen sowohl zur Stabilisierung als auch zur Veränderung organisationaler Strukturen bei (vgl. Drepper, 2018, S. 146-147).

Für die weitere Argumentation der Arbeit ist dabei insbesondere relevant, dass Konflikte nicht von außen „gelöst“ werden können. Da sie in den Kommunikationsstrukturen der Organisation selbst verankert sind, können sie nur innerhalb dieser Strukturen bearbeitet werden. Externe Interventionen, etwa durch Organisationsberatung, können daher nicht direkt in Konflikte eingreifen, sondern lediglich Irritationen anbieten, die neue Beobachtungs- und Kommunikationsmöglichkeiten eröffnen (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 323-335, 390-394, 400-407). Genau an dieser Schnittstelle zwischen organisationaler Konfliktdynamik und externer Irritation setzt die folgende Analyse an.

2.2.1. Divergierende Rationalitäten organisationaler Akteursgruppen

Die zuvor dargestellten Dynamiken organisationaler Interessenkonflikte lassen sich weiter präzisieren, wenn der Blick auf die unterschiedlichen Rationalitäten gerichtet wird, die innerhalb von Organisationen wirksam sind. Organisationen sind nicht durch eine einheitliche Logik geprägt, sondern durch eine Vielzahl unterschiedlicher Orientierungen, die sich aus funktionalen Differenzierungen, professionellen Selbstverständnissen und strukturellen Einbindungen ergeben (vgl. Drepper, 2018, S. 184-185, 192-194; Nassehi, 2005, S. 184). Diese unterschiedlichen Rationalitäten strukturieren, was innerhalb bestimmter organisationaler Kontexte als sinnvoll, legitim oder entscheidungsrelevant gilt (vgl. Luhmann, 2000, S. 245-246; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 168-169).

Im systemtheoretischen Verständnis sind diese Rationalitäten nicht primär an individuelle Akteur:innen gebunden, sondern an kommunikative Strukturen, Rollen und Entscheidungsprämissen gekoppelt (vgl. Kneer & Nassehi, 1993, S. 90-91; Nassehi, 2005, S. 185). Sie manifestieren sich in typischen Argumentationsmustern,

Bewertungsmaßstäben und Erwartungshorizonten, die in bestimmten Bereichen der Organisation dominieren (vgl. Drepper, 2018, S. 108-110). So orientieren sich etwa Managemententscheidungen häufig an ökonomischen Kriterien wie Effizienz, Rentabilität oder Wettbewerbsfähigkeit, während Fachabteilungen ihre Entscheidungen stärker an fachlichen Standards, Qualitätsanforderungen oder professionellen Normen ausrichten. Mitbestimmungsgremien wiederum beziehen sich auf rechtliche Rahmenbedingungen, Partizipationsansprüche und soziale Schutzinteressen (vgl. Drepper, 2018, S. 108-110, 146-147; Nassehi, 2005, S. 185).

Diese unterschiedlichen Rationalitäten sind nicht als konkurrierende „Meinungen“ zu verstehen, sondern als strukturell verankerte Perspektiven, die jeweils ihre eigene Plausibilität und Anschlussfähigkeit besitzen. Sie sind Ausdruck der funktionalen Ausdifferenzierung innerhalb von Organisationen und ermöglichen es, komplexe Umweltanforderungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu bearbeiten. Gerade weil Organisationen auf diese Vielfalt angewiesen sind, lassen sich die unterschiedlichen Rationalitäten nicht einfach integrieren oder auf eine einheitliche Logik reduzieren (vgl. Drepper, 2018, S. 146-147, Nassehi, 2005, S. 184; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 149-151).

Konflikte entstehen vor diesem Hintergrund dort, wo unterschiedliche Rationalitäten gleichzeitig Geltung beanspruchen und in Entscheidungsprozessen miteinander in Konkurrenz treten (vgl. Drepper, 2018, S. 149; Nassehi, 2005, S. 185-186). Eine Entscheidung, die aus ökonomischer Perspektive sinnvoll erscheint, kann aus professioneller Sicht als Qualitätsverlust bewertet werden, während sie aus arbeitsrechtlicher Perspektive problematisch sein kann. Organisationale Entscheidungsprozesse sind daher immer auch Orte, an denen unterschiedliche Rationalitäten miteinander in Beziehung gesetzt und in konkrete Entscheidungen überführt werden müssen (vgl. Luhmann, 2000, S. 245-246; Schreyögg & Koch, 2014, S. 7-9).

Diese Konstellation lässt sich als strukturelles Spannungsverhältnis beschreiben, das nicht aufgelöst, sondern nur bearbeitet werden kann. Organisationen sind darauf angewiesen, widersprüchliche Anforderungen zu verarbeiten, ohne sie vollständig harmonisieren zu können (vgl. Drepper, 2018, S. 196; Kühl, 2020, S. 133). Entscheidungen stellen dabei stets eine temporäre Stabilisierung dar, indem sie bestimmte Rationalitäten priorisieren und andere zurückstellen. Gleichzeitig bleiben die nicht berücksichtigten Perspektiven als potenzielle Anschlussmöglichkeiten erhalten und können in zukünftigen Kommunikationszusammenhängen erneut relevant werden (vgl. Drepper, 2018, S. 146-149, Nassehi, 2005, S. 186; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 168-169).

Ein zentrales Merkmal dieser Dynamik besteht darin, dass unterschiedliche Rationalitäten nicht nur inhaltlich divergieren, sondern auch unterschiedliche Beobachtungsformen hervorbringen (vgl. Drepper, 2018, S. 148;). Während beispielsweise das Management organisationale Probleme in Kategorien von Effizienz und Steuerbarkeit beobachtet, fokussieren Fachbereiche stärker auf inhaltliche Qualität oder fachliche Angemessenheit. Diese unterschiedlichen Beobachtungsweisen beeinflussen, welche Aspekte als problematisch wahrgenommen werden und welche Lösungen als plausibel erscheinen. Konflikte entstehen somit nicht nur auf der Ebene von Interessen, sondern bereits auf der Ebene der Beobachtung und Problemdefinition (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 181-182, 192-198).

Darüber hinaus sind diese Rationalitäten mit unterschiedlichen Macht- und Einflusspositionen innerhalb der Organisation verbunden. Bestimmte Rationalitäten sind strukturell stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden und verfügen über größere Durchsetzungsmöglichkeiten, während andere Perspektiven nur begrenzt artikuliert werden können. Konflikte spiegeln daher nicht nur inhaltliche Differenzen wider, sondern auch asymmetrische Einflussverhältnisse. Welche Rationalität sich in einer konkreten Entscheidung durchsetzt, hängt somit nicht allein von ihrer inhaltlichen Überzeugungskraft ab, sondern auch von ihrer strukturellen Verankerung innerhalb der Organisation (vgl. Nassehi, 2005, S. 185-189; Schreyögg & Koch, 2014, S. 7-8; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 168-169, 459-460).

Für die Analyse organisationaler Interessenkonflikte ist entscheidend, dass diese divergierenden Rationalitäten nicht als Problem verstanden werden sollten, das es zu beseitigen gilt. Vielmehr sind sie eine notwendige Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit moderner Organisationen, da sie unterschiedliche Umweltanforderungen gleichzeitig verarbeiten können. Konflikte erscheinen in diesem Sinne als Ausdruck dieser strukturellen Mehrperspektivität und sind damit integraler Bestandteil organisationaler Entscheidungsprozesse (vgl. Drepper, 2018, S. 196, Nassehi, 2005, S. 184; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 149-151, 440-441).

Diese Einsicht ist auch für die spätere Betrachtung der Organisationsberatung von zentraler Bedeutung. Wenn Konflikte auf strukturell unterschiedlichen Rationalitäten beruhen, kann Beratung nicht darauf abzielen, eine „richtige“ Perspektive durchzusetzen oder einen endgültigen Ausgleich herzustellen. Vielmehr besteht ihre Herausforderung darin, diese unterschiedlichen Rationalitäten sichtbar zu machen, ihre jeweilige Logik nachvollziehbar zu machen und neue Formen der Anschlussfähigkeit zwischen ihnen zu

ermöglichen (vgl. Drepper, 2018, S. 148; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 149-151, 323-327, 390-394, 400-407).

2.2.2. HR als ambivalenter Akteur im Spannungsfeld organisationaler Interessen

Die zuvor dargestellten strukturellen Spannungen zwischen unterschiedlichen organisationalen Rationalitäten lassen sich exemplarisch am Funktionsbereich Human Resources (HR) verdeutlichen. HR nimmt in Organisationen eine besondere Position ein, da dieser Bereich typischerweise an der Schnittstelle zwischen ökonomischen Zielsetzungen, organisationalen Steuerungsanforderungen und den Belangen der Beschäftigten operiert. Die Personalfunktion lässt sich insofern als organisationsinterne Vermittlungsinstanz beschreiben, die zwischen divergierenden Anspruchslogiken operiert. Systemtheoretisch betrachtet unterliegt sie dabei jedoch einer strukturellen Begrenzung. Als Teil des organisationalen Entscheidungszusammenhangs ist sie selbst an Entscheidungsprämissen gebunden und kann die Konflikte, die sie bearbeiten soll, nicht von einer neutralen Position aus beobachten. Diese Einsicht wird für die Analyse externer Organisationsberatung (Kapitel 4) unmittelbar relevant, wenn zu fragen ist, ob externe Beratung die strukturelle Begrenzung interner Vermittlung überwinden kann oder ob sie einer analogen Einbindungsdynamik unterliegt. Gerade diese intermediäre Position macht HR zu einem besonders geeigneten Beispiel für die Analyse organisationaler Interessenkonflikte (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 9-10, 34, 49; Niedenhoff, 2026, S. 55-56, 61-62).

Aus systemtheoretischer Perspektive ist HR nicht als einheitlicher Akteur mit klar definierbaren Interessen zu verstehen, sondern als organisationaler Funktionsbereich, in dem unterschiedliche Erwartungslogiken miteinander verschränkt sind. Einerseits ist HR in die organisationalen Entscheidungsstrukturen eingebunden und trägt zur Umsetzung strategischer Ziele bei. In dieser Rolle orientiert sich HR häufig an ökonomischen Rationalitäten, etwa wenn es um Effizienzsteigerungen, Kostenreduktionen oder die strategische Entwicklung von Personalstrukturen geht. Andererseits ist HR zugleich mit Aufgaben betraut, die sich auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die Förderung von Mitarbeiter:innen oder die Einhaltung arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen beziehen (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 3-4; Schreyögg & Koch, 2014, S. 7-10).

Diese doppelte Einbindung führt dazu, dass HR häufig mit widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert ist. Während das Management von HR erwartet, strategische Entscheidungen umzusetzen und organisationale Veränderungen zu unterstützen, wird von Seiten der Beschäftigten oder ihrer Vertretungen häufig eine Schutz- oder

Vermittlungsfunktion zugeschrieben. HR soll in diesem Verständnis nicht nur organisatorische Maßnahmen implementieren, sondern zugleich die Interessen der Mitarbeiter:innen berücksichtigen und gegebenenfalls ausgleichend wirken (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 4, 9-10, 49; Niedenhoff, 2026, S. 55-56, 62; Schreyögg & Koch, 2014, S. 10).

Diese Konstellation lässt sich als strukturelle Ambivalenz beschreiben. HR bewegt sich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Rationalitäten und Erwartungszuschreibungen, die nicht vollständig miteinander vereinbar sind. Entscheidungen im HR-Kontext sind daher häufig von Zielkonflikten geprägt, etwa wenn wirtschaftliche Anforderungen mit sozialen oder rechtlichen Aspekten in Einklang gebracht werden sollen. HR fungiert in solchen Situationen nicht als neutraler Vermittler, sondern als Teil der organisationalen Entscheidungsstruktur, der selbst in die Konfliktdynamik eingebunden ist (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 4-5, 49; Niedenhoff, 2026, S. 62; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 459-462).

Ein Beispiel hierfür lässt sich in Restrukturierungsprozessen beobachten. HR ist häufig an der Planung und Umsetzung von Personalmaßnahmen beteiligt, die aus ökonomischer Perspektive notwendig erscheinen, etwa Personalabbau oder Reorganisationen. Gleichzeitig wird von HR erwartet, diese Prozesse sozialverträglich zu gestalten und die Interessen der betroffenen Mitarbeiter:innen zu berücksichtigen. HR befindet sich damit in einer Position, in der unterschiedliche Erwartungshorizonte gleichzeitig an sie herangetragen werden, ohne dass diese vollständig miteinander vereinbar sind (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 4, 34; Niedenhoff, 2026, S. 55-56; Kühl, 2020, S. 133).

Diese Ambivalenz wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass HR häufig als kommunikative Schnittstelle zwischen unterschiedlichen organisationalen Bereichen fungiert. HR übersetzt strategische Entscheidungen in operative Maßnahmen, vermittelt zwischen Management und Mitarbeiter:innen und ist in viele Konfliktkonstellationen involviert. Dabei wird HR nicht selten mit der Erwartung konfrontiert, eine vermittelnde Rolle einzunehmen und zur Bearbeitung von Interessenkonflikten beizutragen (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 9-10; Nassehi, 2005, S. 185; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 168-169).

Aus systemtheoretischer Sicht ist diese Zuschreibung jedoch kritisch zu betrachten. Da HR selbst Teil des organisationalen Systems ist und in dessen Entscheidungslogik eingebunden bleibt, kann es keine externe oder neutrale Vermittlungsinstanz darstellen (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 49; Nassehi, 2005, S. 185; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 166-167). Vielmehr ist HR in die gleichen Entscheidungsprämissen, Machtstrukturen und Erwartungslogiken eingebettet wie andere organisationale Bereiche auch. Die

Vorstellung, HR könne zwischen unterschiedlichen Interessen „vermitteln“, verdeckt somit, dass HR selbst Teil der konflikthaften Kommunikationszusammenhänge ist (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 9-10, 34, 49; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 135, 168-169).

Gleichzeitig eröffnet gerade diese Position spezifische Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung. Aufgrund seiner Schnittstellenfunktion verfügt HR häufig über Einblicke in unterschiedliche Perspektiven und kann dazu beitragen, Kommunikationsprozesse zu strukturieren oder unterschiedliche Beobachtungen sichtbar zu machen. Diese Möglichkeiten bestehen jedoch nicht in der Auflösung von Konflikten, sondern in der Ermöglichung von Anschlusskommunikation unter Bedingungen widersprüchlicher Erwartungen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 67; Drepper, 2018, S. 148; Holtbrügge, 2026, S. 49; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 459-462).

Für die weitere Argumentation der Arbeit ist die Betrachtung von HR als ambivalenter organisationaler Funktionsbereich in zweifacher Hinsicht relevant. Erstens verdeutlicht sie exemplarisch, wie tief Interessenkonflikte in organisationalen Strukturen verankert sind und wie sie sich in konkreten Funktionsbereichen manifestieren (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 9-10, 49). Zweitens zeigt sie, dass auch innerhalb der Organisation selbst keine eindeutig neutralen Instanzen existieren, die Konflikte von außen lösen könnten (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 49; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 166-167). Diese Einsicht bildet eine wichtige Grundlage für die spätere Analyse der Organisationsberatung, da sie die Erwartung an „Vermittlung“ als strukturell problematisch erscheinen lässt (vgl. Drepper, 2018, S. 148; Nassehi, 2005, S. 188-190).

2.3. Veränderungsprozesse als Auslöser und Verstärker von Konflikten

Organisationale Interessenkonflikte entstehen zwar als strukturelle Begleitform jedes Entscheidungszusammenhangs, sie gewinnen jedoch unter bestimmten Bedingungen besondere Intensität und Sichtbarkeit. Veränderungsprozesse bilden in diesem Zusammenhang einen zentralen Kontext, in dem latente Spannungen zwischen divergierenden Rationalitäten und Interessenslagen kommunikativ aktiviert, verdichtet und zuweilen verschärft werden (vgl. Drepper, 2018, S. 149; Holtbrügge, 2026, S. 3-4, 49; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 390-394, 440-441; Schreyögg & Koch, 2014, S. 10-11).

Aus systemtheoretischer Perspektive lassen sich Veränderungsprozesse als Situationen beschreiben, in denen bestehende Entscheidungsprämissen in Frage gestellt, modifiziert oder vollständig ersetzt werden. Reorganisationen, strategische Neuausrichtungen, technologische Transformationen oder kulturelle Veränderungsinitiativen greifen in jene

Strukturen ein, die Organisationen ihre Handlungsfähigkeit und Erwartungssicherheit sichern. Dieser Eingriff erzeugt Kontingenz in einem Ausmaß, das über das alltägliche Maß hinausgeht. Was bislang als selbstverständlich galt, muss nun entschieden werden, was als gesichert erscheint, steht zur Disposition. Damit werden Fragen nach Ressourcen, Zuständigkeiten, Rollen und Entscheidungsbefugnissen, die in stabilen Phasen weitgehend latent bleiben, explizit und kommunikationsfähig (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 307-320; Luhmann, 2000, S. 222-238; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 168-169).

In dieser Konstellation werden Interessenkonflikte nicht nur wahrscheinlicher, sondern auch strukturell anders geformt als in Routinesituationen. Veränderungsprozesse erzeugen eine Asymmetrie der Betroffenheit. Unterschiedliche Bereiche der Organisation sind in unterschiedlichem Maße und in unterschiedlicher Weise von geplanten Veränderungen betroffen. Für einige Funktionsbereiche kann ein Transformationsprozess Chancen der Aufwertung bedeuten, für andere impliziert er Machtverlust, Ressourcenkürzung oder den Wegfall etablierter Routinen. Diese Asymmetrie verschärft die strukturellen Spannungen zwischen divergierenden organisationalen Rationalitäten, da nun konkrete Entscheidungen anstehen, die verteilende Wirkung haben. Interessen werden deshalb in Veränderungsprozessen nicht nur formuliert, sondern mit besonderer Dringlichkeit und Verbindlichkeit kommuniziert (vgl. Kühl 2020, S. 47-48; Schreyögg & Geiger, 2024, S. 58).

Ein weiterer Aspekt betrifft die zeitliche Struktur von Veränderungsprozessen. Organisationale Transformation vollzieht sich in der Regel nicht als singuläres Ereignis, sondern als Sequenz von Entscheidungen, in der frühere Festlegungen spätere eingrenzen und neu entstehende Unsicherheiten neue Konfliktepisoden hervorrufen können. Veränderungsprozesse sind damit selbst konfliktpotenzialerzeugende Kommunikationszusammenhänge, in denen sich latente Spannungen zu offenen Interessenkonflikten verdichten können. Dies gilt insbesondere dann, wenn unterschiedliche Zeithorizonte aufeinandertreffen. Strategische Programmierungen, die langfristig ausgerichtet sind, kollidieren häufig mit kurzfristigen Erwartungslogiken operativer Einheiten, die auf die unmittelbaren Konsequenzen geplanter Veränderungen reagieren (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 255, Beck et al., 2008, S. 168; Frey et al., 2008, S. 286).

Darüber hinaus interferieren Veränderungsprozesse mit bestehenden Machtstrukturen innerhalb der Organisation. Wer über Entscheidungsprämissen, also über Programme, Kommunikationswege und Rollenbesetzungen, verfügen oder diese mitgestalten kann, besitzt in Veränderungssituationen erheblichen Einfluss. Die Auseinandersetzung um

Veränderungsprozesse ist daher immer auch eine Auseinandersetzung um Entscheidungskompetenzen und Deutungshoheiten. In diesem Sinne können Konflikte in Veränderungsprozessen nicht allein als inhaltliche Meinungsverschiedenheiten verstanden werden, sondern als strukturell verankerte Kämpfe um die Rahmenbedingungen künftiger Entscheidungen (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 255; Holtbrügge, 2026, S. 34; Luhmann, 2000, S. 247; Beck et al., 2008, S. 168).

Dies lässt sich an Beispielen aus der deutschen Unternehmenspraxis veranschaulichen. Die Restrukturierung bei Volkswagen hat gezeigt, wie ein umfassendes Transformationsprogramm Betriebsrat, Gewerkschaft und staatliche Anteilseigner gleichermaßen mobilisieren und unterschiedliche Interessenkoalitionen entstehen lassen kann, die jeweils eigene Kommunikationsstrategien und Entscheidungsansprüche entwickeln (vgl. Handelsblatt, 09.07.2026). SAPs KI-getriebene Transformation, die mit dem Abbau von rund 10.000 Stellen verbunden war, verdeutlicht darüber hinaus, wie strategisch begründete Veränderungen Konflikte zwischen Unternehmensführung und Arbeitnehmervertretung verschärfen, selbst wenn diese zunächst unter Hinweis auf zukünftige Wettbewerbsfähigkeit legitimiert werden (vgl. Handelsblatt, 23.07.2025). In beiden Fällen traten Konfliktkonstellationen nicht trotz, sondern gerade wegen der kommunizierten Notwendigkeit des Wandels auf. Der Veränderungsdruck erzeugt zugleich den Widerstand (vgl. Beck et al., 2008, S. 197).

Gleichzeitig besitzen Veränderungsprozesse ein Reflexionspotenzial, das in stabilen Phasen selten aktiviert wird. Wenn etablierte Entscheidungsprämissen in Frage gestellt werden, entsteht zumindest potenziell die Möglichkeit, implizite Annahmen und latente Interessenstrukturen sichtbar zu machen (vgl. Luhmann, 2000, S. 247). Konflikte in Veränderungsprozessen können in diesem Sinne auch als Ausdruck organisationaler Selbstbeobachtung verstanden werden (vgl. Luhmann, 2004, S. 300). Sie machen sichtbar, welche Erwartungen als unverzichtbar gelten, welche Rationalitäten sich als besonders widerstandsfähig erweisen und wo Grenzziehungen zwischen unterschiedlichen organisationalen Bereichen verlaufen (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 34; Kühl 2020, S. 97; Lehmann & Muster, 2024, S. 264; Luhmann, 1984/2025, S. 236–241).

Für die vorliegende Arbeit ist dieser Zusammenhang aus mehreren Gründen zentral. Erstens macht er deutlich, dass Konflikte in Veränderungsprozessen nicht als Implementierungsprobleme zu begreifen sind, die durch besseres Change Management zu vermeiden wären (vgl. Schreyögg & Koch, 2014, S. 274-275). Sie sind Ausdruck struktureller Spannungen, die durch den Veränderungsprozess nicht erzeugt, sondern lediglich sichtbar gemacht werden (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 34; Wiendieck, 2008, S. 13-14).

Zweitens eröffnet gerade diese Sichtbarmachung latenter Konflikte Anknüpfungspunkte für externe Unterstützung. Wenn Interessenkonflikte in Veränderungsprozessen kommunikativ aktiviert und verdichtet werden, entsteht ein Kontext, in dem die Hinzuziehung von Organisationsberatung naheliegt und mit spezifischen Erwartungen verbunden wird (vgl. Beck et al., 2008, S. 197).

3. Organisationsberatung im systemtheoretischen Kontext

Aufbauend auf der Analyse von Organisationen als konfliktär strukturierte, entscheidungsbasierte soziale Systeme stellt sich die Frage, welche Rolle Organisationsberatung in diesen Kontexten einnimmt. Wenn Organisationen durch strukturell divergierende Rationalitäten, widersprüchliche Erwartungshorizonte und konflikthafte Entscheidungsprozesse geprägt sind, dann erscheint es naheliegend, externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen, um diese Spannungen zu bearbeiten. Organisationsberatung wird in der Praxis häufig genau in solchen Situationen hinzugezogen, in denen organisationale Kommunikations- und Entscheidungsprozesse an Grenzen stoßen oder als blockiert wahrgenommen werden (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 535).

Die systemtheoretische Perspektive legt dabei ein restriktives Verständnis dieser Unterstützung nahe. Wenn Organisationen als operativ geschlossene Systeme verstanden werden, die externe Anforderungen nur nach eigener Kommunikationslogik verarbeiten können (vgl. Luhmann, 2000, S. 244–248), dann ist die Möglichkeit externer Einflussnahme grundsätzlich begründungspflichtig. Organisationsberatung kann unter diesen Voraussetzungen nicht als steuernde oder konfliktlösende Instanz konzipiert werden, sondern muss als spezifische Form professioneller Kommunikation bestimmt werden, deren Wirkung an die Anschlussfähigkeit innerhalb des beratenen Systems gebunden bleibt (vgl. Luhmann, 2000, S. 246–248; Beck et al., 2008, S. 197). Was genau diese Bestimmung für das Verständnis von Beratung, Irritation und Vermittlung bedeutet, wird in den folgenden Abschnitten schrittweise entfaltet.

Die in Kapitel 2.2.2 beschriebene Rollenambivalenz der Personalfunktion illustriert diese strukturelle Begrenzung exemplarisch. HR operiert formal als Vermittlungsinstanz zwischen ökonomischen Steuerungsanforderungen und den Belangen der Beschäftigten, bleibt dabei jedoch als organisationale Teilfunktion selbst an Entscheidungsprämissen gebunden. Die Personalfunktion kann die Konflikte, die sie bearbeiten soll, nicht unabhängig von der Entscheidungslogik beobachten, in die sie eingebettet ist. David Ulrich hat diese Spannung als Rollenmodell beschrieben, in dem die Personalfunktion gleichzeitig als strategischer Partner der Geschäftsführung und als Anwalt der Beschäftigten

agieren soll, eine Erwartungskombination, die strukturell nicht einlösbar ist, weil sie widersprüchliche Loyalitätsanforderungen in einer einzigen Funktionsstelle bündelt (vgl. Ulrich 1997, S. 24-27).

Das vorliegende Kapitel zielt darauf ab, Organisationsberatung vor diesem Hintergrund systemtheoretisch zu fundieren und ihre Rolle im Kontext organisationaler Konflikte differenziert zu analysieren. Zunächst wird eine begriffliche Einordnung von Organisationsberatung vorgenommen, die unterschiedliche theoretische Verständnisse gegenüberstellt und ein systemtheoretisch anschlussfähiges Begriffsverständnis entwickelt. Darauf aufbauend werden die systemtheoretischen Grundlagen organisationsbezogener Beratung vertieft, insbesondere im Hinblick auf operative Geschlossenheit, Selbstreferenzialität und die Bedeutung von Irritation und Reflexion. Abschließend wird Organisationsberatung spezifisch im Kontext organisationaler Konfliktsituationen betrachtet, wobei insbesondere Fragen der Mehrparteilichkeit sowie das Spannungsfeld zwischen Auftraggeber:inneninteressen und organisationaler Systemlogik im Mittelpunkt stehen.

Die folgenden Ausführungen leisten damit einen zentralen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage, indem sie Organisationsberatung nicht als problemlösende Instanz, sondern als reflexive Praxis innerhalb komplexer, konfliktärer Organisationszusammenhänge rekonstruieren.

3.1. Begriffsbestimmung und Einordnung von Organisationsberatung

Organisationsberatung stellt ein etabliertes Instrument dar, mit dem Organisationen auf komplexe Veränderungsanforderungen, strukturelle Spannungen und Entscheidungsunsicherheiten reagieren. In der Praxis wird Organisationsberatung in vielfältigen Kontexten eingesetzt, etwa zur Begleitung von Transformationsprozessen, zur Unterstützung strategischer Neuausrichtungen oder zur Bearbeitung organisationaler Konflikte. Trotz dieser breiten Anwendung existiert jedoch kein einheitliches Begriffsverständnis, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher theoretischer und praktischer Zugänge, die jeweils unterschiedliche Annahmen über die Funktion und Wirkungsweise von Beratung zugrunde legen.

In eher klassischen, instrumentell geprägten Verständnissen wird Organisationsberatung häufig als zielgerichtete Intervention verstanden, die darauf abzielt, organisationale Probleme zu lösen, Prozesse zu optimieren oder Veränderungen planvoll zu gestalten. Beratung erscheint in dieser Perspektive als eine Form externer Expertise, die in die Organisation eingebracht wird, um Defizite zu identifizieren und geeignete Lösungen zu

implementieren. Dieses Verständnis impliziert ein vergleichsweise lineares Wirkungsmodell, in dem Beratung als steuernde oder zumindest maßgeblich gestaltende Instanz konzipiert wird, die organisationale Prozesse beeinflussen und gewünschte Ergebnisse herbeiführen kann (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, 535-536; Elbe & Peters, 2016, S. 127).

Demgegenüber haben sich in der organisationswissenschaftlichen Diskussion zunehmend prozess- und systemorientierte Verständnisse von Organisationsberatung etabliert. Insbesondere im Kontext der Organisationsentwicklung sowie der systemischen Beratung wird Beratung nicht primär als problemlösende Intervention, sondern als Begleitung organisationaler Selbstveränderungsprozesse verstanden. Wobei hier die systemische Beratung nochmals von der Organisationsentwicklung differenziert werden kann, da sich diese mit der gesamten Organisation beschäftigt (vgl. Elbe & Saam 2010, S. 85-113). Der Fokus verschiebt sich hierbei von der Implementierung vorgefertigter Lösungen hin zur Gestaltung von Kommunikationsprozessen, in denen Organisationen ihre eigenen Strukturen, Entscheidungsprämissen und Problembeschreibungen reflektieren können (vgl. Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 19-22; König & Volmer, 2020, S. 235-242).

Eine zentrale theoretische Verschiebung besteht darin, dass Organisationen nicht mehr als steuerbare Objekte betrachtet werden, sondern als eigenlogische soziale Systeme, die Veränderungen nur auf der Grundlage eigener Entscheidungen vollziehen können. Organisationsberatung kann in diesem Verständnis keine Veränderungen „herbeiführen“, sondern lediglich Bedingungen schaffen, unter denen Organisationen ihre eigenen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse beobachten und gegebenenfalls neu ausrichten. Beratung wirkt somit nicht durch direkte Steuerung, sondern durch die Ermöglichung von Reflexion und die Erweiterung von Beobachtungsperspektiven (vgl. Beck et al., 2008, S. 197; Luhmann, 2004, S. 300; Luhmann, 2000, S. 248).

Diese Perspektive wird insbesondere durch systemtheoretische Ansätze gestützt. Vor diesem Hintergrund ist Organisationsberatung nicht als externe Steuerungsinstanz zu begreifen, sondern als spezifische Form professioneller Kommunikation, die in das organisationale System eingebracht wird. Beratung operiert dabei unter der Bedingung, dass ihre Impulse nur dann wirksam werden können, wenn sie innerhalb der Organisation, als anschlussfähig wahrgenommen und in eigene Entscheidungszusammenhänge integriert werden (vgl. Luhmann, 1984/2025, S. 66-70; Luckmann, 1986, S. 191-211).

Organisationsberatung lässt sich vor diesem Hintergrund als eine professionelle Praxis beschreiben, die darauf abzielt, organisationale Kommunikations- und Entscheidungsprozesse durch gezielte Irritationen, Reflexionsangebote und Strukturierungen zu beeinflussen, ohne deren Ergebnisse determinieren zu können (vgl. Luhmann, 2000, S. 13; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 168-169). Sie erzeugt Differenzen, macht alternative Perspektiven sichtbar und eröffnet neue Möglichkeiten der Selbstbeobachtung. Ihre Wirksamkeit ist dabei grundsätzlich kontingent und an die Bereitschaft sowie die strukturellen Möglichkeiten der Organisation gebunden, diese Impulse aufzugreifen (vgl. Beck et al., 2008, S. 197; Luhmann, 2004, S. 300; Luhmann, 2000, S. 246-248).

Gerade in konflikthaften Kontexten wird Organisationsberatung häufig mit spezifischen Erwartungen konfrontiert. Sie soll Verständigung ermöglichen, divergierende Interessen ausgleichen oder festgefahrene Situationen auflösen. Diese Erwartungen knüpfen häufig an die Vorstellung an, Beratung könne eine vermittelnde Funktion zwischen unterschiedlichen organisationalen Positionen übernehmen. Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass diese Zuschreibungen in einem Spannungsverhältnis zu systemtheoretischen Annahmen stehen, nach denen Konflikte als kommunikative Phänomene innerhalb der Organisation selbst verankert sind und nur dort bearbeitet werden können (vgl. Luhmann, 2000, S. 248; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 168-169).

Die begriffliche Einordnung von Organisationsberatung muss daher diesem Spannungsverhältnis Rechnung tragen. Ihre spezifische Leistung besteht nicht in der Auflösung von Konflikten oder der Durchsetzung bestimmter Lösungen, sondern in der Irritation bestehender Kommunikationsmuster und der Ermöglichung neuer Formen der Beobachtung und Entscheidungsfindung.

Die Bestimmung von Organisationsberatung als eigenständiger Kommunikationsform gewinnt an Schärfe durch die Abgrenzung gegenüber benachbarten Interaktionsformaten, insbesondere Therapie und Weiterbildung. Während therapeutische Settings ihre Leitunterscheidung entlang der Differenz gesund/krank organisieren und auf die Wiederherstellung psychischer oder körperlicher Integrität zielen, operiert Organisationsberatung nach der Leitunterscheidung entscheidungsfähig/nicht-entscheidungsfähig. Im Mittelpunkt steht nicht das behandlungsbedürftige Subjekt, sondern die handlungsfähige Organisation, die temporär in ihrer Entscheidungskompetenz eingeschränkt ist und externer Unterstützung bedarf (vgl. Dewe & Schwarz, 2011, S. 55-67; Schmitz et al., 1989, S. 32-43). Gegenüber der Weiterbildung, die auf den systematischen Aufbau von Wissen und Kompetenzen über einen längeren Zeitraum ausgerichtet ist, zeichnet sich Beratung

durch ihre konsequente Fallbezogenheit aus. Sie ist an einem konkreten, situativ definierten Problem orientiert und endet mit dessen Bearbeitung.

3.2. Systemtheoretische Grundlagen organisationsbezogener Beratung

Die begriffliche Einordnung von Organisationsberatung lässt sich im nächsten Schritt systemtheoretisch vertiefen. Während klassische Beratungsverständnisse von einem steuernden oder problemlösenden Zugriff auf Organisationen ausgehen, legt die Systemtheorie ein deutlich restriktiveres, zugleich aber analytisch präziseres Verständnis nahe. Organisationsberatung kann unter diesen Voraussetzungen nur dann angemessen beschrieben werden, wenn sie in ihrer Beziehung zu Organisationen als eigenständige soziale Systeme reflektiert wird.

Wie in Kapitel 2.1 gezeigt, agieren Organisationen als operativ geschlossene Systeme, deren Entscheidungen nur an eigene Entscheidungen anschließen können. Diese Bestimmung hat unmittelbare Konsequenzen für das Verständnis von Beratung, denn sie begrenzt grundsätzlich die Möglichkeiten externer Einflussnahme. Beratung operiert unter Bedingungen doppelter Kontingenz (vgl. Luhmann, 1984/2025, Kap. 3; Oßwald, 2024, S. 247): Sie ist darauf angewiesen, dass ihre Impulse innerhalb der Organisation als anschlussfähig wahrgenommen werden, während die Organisation selbst entscheidet, ob und wie sie diese Impulse in eigene Entscheidungsprozesse integriert (vgl. Luhmann, 2000, S. 246).

Ein weiterer zentraler Aspekt systemtheoretischer Beratungsperspektiven besteht in der Unterscheidung von Beobachtung erster und zweiter Ordnung. Während Organisationen ihre Umwelt und sich selbst im Modus erster Ordnung beobachten, also bestimmte Sachverhalte als gegeben interpretieren und darauf reagieren, ermöglicht Beratung eine Beobachtung zweiter Ordnung. Sie beobachtet, wie Organisationen beobachten, welche Unterscheidungen sie treffen und welche blinden Flecken dabei entstehen (vgl. Luhmann, 2004, S. 300; Maurer, 2020, S. 51-52; Kneer & Nassehi, 1993, S. 101). Durch diese Form der Beobachtung kann Beratung dazu beitragen, alternative Perspektiven sichtbar zu machen und die Selbstbeschreibung der Organisation zu irritieren (vgl. Maurer, 2020, S. 69-70; König & Volmer, 2018, S. 73).

Diese Verschiebung von inhaltlicher Problemlösung hin zur Beobachtung von Beobachtung ist für das Verständnis von Organisationsberatung zentral (vgl. Maurer, 2020, S. 69; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 24). Beratung liefert nicht primär Antworten auf organisationale Probleme, sondern stellt Fragen an die Art und Weise, wie diese Probleme

überhaupt beschrieben werden (vgl. König & Volmer, 2018, S. 86). Sie thematisiert die Voraussetzungen organisationaler Entscheidungen und eröffnet damit die Möglichkeit, bestehende Deutungsmuster zu hinterfragen (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 149; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 128). In diesem Sinne wirkt Beratung weniger auf der Ebene von Lösungen als auf der Ebene der Problemkonstruktion (vgl. König & Volmer, 2018, S. 107; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 152).

Die systemtheoretische Perspektive macht zugleich deutlich, dass Beratung nicht außerhalb der Organisation steht, sondern in ein komplexes Geflecht von Erwartungen, Rollen und Zuschreibungen eingebunden ist (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 150; König & Volmer, 2018, S. 63). Organisationen formulieren Erwartungen an Beratung, definieren Aufträge und bewerten deren Ergebnisse (vgl. König & Volmer, 2018, S. 89, 95, 173; Nitschke, 2024, S. 257). Gleichzeitig bringen Berater:innen eigene Perspektiven, Methoden und theoretische Vorannahmen in den Prozess ein (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 145; König & Volmer, 2018, S. 64; Maurer, 2020, S. 70). Beratung entsteht somit im Zusammenspiel von organisationalen Erwartungen und professionellen Selbstbeschreibungen und ist selbst Teil eines sozialen Systems, das sich durch Kommunikation reproduziert (vgl. Kneer & Nassehi, 1993, S. 48; König & Volmer, 2018, S. 478; Maurer, 2020, S. 69; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 239).

Gerade in diesem Spannungsfeld wird die strukturelle Begrenzung von Beratung sichtbar. Sie kann weder neutral noch allwissend agieren, sondern ist stets an bestimmte Beobachtungsweisen gebunden (vgl. Kneer & Nassehi, 1993, S. 103-105; Maurer, 2020, S. 69). Ihre Leistung besteht nicht darin, „richtige“ Lösungen zu liefern, sondern darin, Unterschiede sichtbar zu machen, Irritationen zu erzeugen und Reflexionsräume zu eröffnen. Damit trägt sie dazu bei, die Entscheidungsfähigkeit der Organisation zu erweitern, ohne diese ersetzen zu können (vgl. König & Volmer, 2018, S. 71; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 85).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Organisationsberatung unter systemtheoretischen Bedingungen als eine Form reflexiver Kommunikation zu verstehen ist, die auf die Irritation und Erweiterung organisationaler Beobachtungs- und Entscheidungsprozesse abzielt. Ihre Wirkung ist grundsätzlich kontingent, ihre Einflussmöglichkeiten strukturell begrenzt und ihre Rolle durch ein Spannungsverhältnis zwischen externen Erwartungen und organisationaler Eigenlogik geprägt.

Auf dieser Grundlage lassen sich im Folgenden zwei zentrale Aspekte weiter differenzieren. Zum einen die Beschreibung von Organisationen als selbstreferenzielle

Sozialsysteme, die die strukturellen Bedingungen von Beratung bestimmen, und zum anderen die genauere Analyse von Beratung als Irritations- und Reflexionsangebot.

3.2.1. Organisationen als selbstreferenzielle Sozialsysteme

Die systemtheoretische Fundierung organisationsbezogener Beratung setzt eine präzise Bestimmung von Organisationen als selbstreferenzielle soziale Systeme voraus. Wie bereits in Kapitel 2 ausgeführt, beschreibt die Systemtheorie Organisationen nicht als durch Individuen gesteuerte Handlungseinheiten, sondern als eigenständige kommunikative Systeme, die sich über die fortlaufende Reproduktion von Entscheidungen konstituieren (vgl. Drepper, 2018, S. 101, 138; Kneer & Nassehi, 1993, S. 65; Luhmann, 2000, S. 63). Diese Selbstreferenzialität bildet die zentrale strukturelle Bedingung, unter der auch Organisationsberatung zu verstehen ist (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 136; Kneer & Nassehi, 1993, S. 52; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 84).

Die in Kapitel 2.1 entwickelte Bestimmung von Selbstreferenz, wonach Organisationen ihre Operationen ausschließlich aus eigenen Operationen heraus erzeugen und Entscheidungen nur an vorangegangene Entscheidungen anschließen können (vgl. Drepper, 2018, S. 143; Luhmann, 2000, S. 51–52), bildet die zentrale Voraussetzung für das Verständnis organisationsbezogener Beratung. Diese operative Geschlossenheit ist für das Verständnis von Organisationsberatung von zentraler Bedeutung. Externe Interventionen, seien es Marktveränderungen, regulatorische Anforderungen oder Beratungsimpulse, entfalten ihre Wirkung nicht direkt, sondern nur insofern, als sie innerhalb der Organisation kommunikativ verarbeitet werden. Organisationen entscheiden selbst, welche externen Irritationen sie aufgreifen, wie sie diese interpretieren und in welche Entscheidungen sie sie überführen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 42, 46; Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 37; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 85).

Ein weiterer zentraler Aspekt selbstreferenzieller Systeme ist ihre Fähigkeit zur Selbstbeobachtung. Organisationen beobachten ihre eigenen Strukturen, Prozesse und Entscheidungen und entwickeln auf dieser Grundlage Selbstbeschreibungen, die ihr Handeln orientieren. Diese Selbstbeschreibungen sind jedoch nicht neutral, sondern selektiv. Sie basieren auf bestimmten Unterscheidungen und blenden andere Möglichkeiten aus. Dadurch entstehen blinde Flecken, die innerhalb der Organisation selbst oft schwer zugänglich sind (vgl. Drepper, 2018, S. 325, 351; Luhmann, 2004, S. 80; Maurer, 2020, S. 61, Neuberger, 2002, S. 599).

An dieser Stelle setzt Organisationsberatung an. Indem sie alternative Beobachtungen einführt und bestehende Selbstbeschreibungen irritiert, kann sie dazu beitragen, diese

blinden Flecken sichtbar zu machen (vgl. Maurer, 2020, S. 52, 69). Beratung operiert somit nicht auf der Ebene direkter Steuerung, sondern auf der Ebene der Beobachtung von Beobachtung (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 136; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 54,416). Sie thematisiert die Unterscheidungen, auf deren Grundlage Organisationen ihre Wirklichkeit konstruieren, und eröffnet dadurch neue Möglichkeiten der Selbstreflexion (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 149; Maurer, 2020, S. 51-52).

Gleichzeitig bleibt auch diese Form der Einflussnahme an die strukturellen Bedingungen der Organisation gebunden. Selbst wenn Beratung alternative Perspektiven anbietet, entscheidet die Organisation selbst, ob sie diese als relevant anerkennt und in ihre Kommunikationsprozesse integriert (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 150; König & Volmer, 2018, S. 66; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 85). Selbstreferenzialität bedeutet somit auch Selektivität. Nicht jede Irritation führt zu Veränderung, und nicht jede Beobachtung wird anschlussfähig (vgl. Drepper, 2018, S. 63; Kneer & Nassehi, 1993, S. 107).

Für die Analyse organisationaler Konflikte ist diese Perspektive von besonderer Bedeutung. Konflikte sind Teil der organisationalen Kommunikationsstruktur und werden innerhalb der Organisation reproduziert. Sie können daher nicht von außen „aufgelöst“ werden (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 473; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 164). Organisationsberatung kann lediglich dazu beitragen, die Art und Weise zu verändern, wie Konflikte beobachtet und bearbeitet werden. Sie kann neue Perspektiven auf bestehende Unvereinbarkeiten eröffnen, ohne diese selbst zu beseitigen (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 124; König & Volmer, 2018, S. 73).

Diese Einsicht bildet die Grundlage für die folgende Analyse von Beratung als Irritations- und Reflexionsangebot, in der die spezifische Funktionsweise von Beratung unter systemtheoretischen Bedingungen weiter präzisiert wird.

3.2.2. Beratung als Irritations- und Reflexionsangebot

Aufbauend auf der Bestimmung von Organisationen als selbstreferenzielle soziale Systeme lässt sich Organisationsberatung präziser als spezifische Form von Irritations- und Reflexionsangeboten beschreiben (vgl. Maurer, 2020, S. 210). Während klassische Beratungsverständnisse davon ausgehen, dass Beratung direkt auf organisationale Strukturen oder Entscheidungsprozesse einwirken kann, legt die systemtheoretische Perspektive nahe, dass ihre Wirksamkeit ausschließlich indirekt über die Irritation bestehender Kommunikationszusammenhänge erfolgt (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 136; König & Volmer, 2018, S. 66; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 85).

Der Begriff der Irritation nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Irritationen sind aus systemtheoretischer Sicht keine Eingriffe im Sinne kausaler Einflussnahme, sondern Differenzangebote, die bestehende Erwartungen, Routinen oder Deutungsmuster in Frage stellen können (vgl. Kneer & Nassehi, 1993, S 71; Maurer, 2020, S. 70). Sie erzeugen Abweichungen von etablierten Kommunikationsmustern und machen alternative Anschlussmöglichkeiten sichtbar. Organisationsberatung operiert demnach nicht durch die Durchsetzung bestimmter Inhalte, sondern durch die Einführung von Differenzen, die organisationale Selbstbeobachtung anregen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 73; Maurer, 2020, S. 69; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 136).

Diese Irritationsleistung kann in unterschiedlichen Formen erfolgen. Beratung kann beispielsweise durch gezielte Fragen, Perspektivwechsel, Strukturierungen von Kommunikationsprozessen oder die Einführung neuer Deutungsangebote bestehende Selbstverständlichkeiten problematisieren (vgl. König & Volmer, 2018, S. 73; Maurer, 2020, S. 70; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 315). Dabei geht es nicht darum, „richtige“ Lösungen zu präsentieren, sondern darum, die Art und Weise zu verändern, wie organisationale Probleme beschrieben und bearbeitet werden. Beratung wirkt somit primär auf der Ebene der Problemkonstruktion und nicht auf der Ebene fertiger Lösungen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 61; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 85, 128).

Eng verbunden mit dem Irritationsbegriff ist die Funktion der Reflexionsanregung. Reflexion bezeichnet in diesem Zusammenhang die Fähigkeit eines Systems, seine eigenen Strukturen, Entscheidungsprämissen und Kommunikationsmuster zu beobachten und zum Gegenstand der eigenen Kommunikation zu machen (vgl. Drepper, 2018, S. 92; Luhmann, 2000, S. 36; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 416). Organisationsberatung schafft Räume und Anlässe, in denen solche Reflexionsprozesse möglich werden. Sie ermöglicht es Organisationen, ihre eigenen Beobachtungen zu hinterfragen und alternative Unterscheidungen zu erproben (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 149; Maurer, 2020, S. 69; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 136).

Diese Form der Reflexion lässt sich im Anschluss an die Systemtheorie als Beobachtung zweiter Ordnung verstehen. Wie in Kapitel 3.2.1 ausgeführt, leisten Organisationen solche Beobachtung zweiter Ordnung durchaus selbst, etwa in Form von Selbstbeschreibungen, Controllingprozessen oder internen Reflexionsformaten. Der spezifische Beitrag externer Beratung liegt daher nicht darin, Beobachtung zweiter Ordnung überhaupt erst zu ermöglichen, sondern darin, sie auf der Grundlage anderer Unterscheidungen zu vollziehen, als sie innerhalb der Organisation verfügbar sind. Beratung fragt nicht nur, wie ein Problem gelöst werden kann, sondern auch, wie dieses Problem überhaupt

definiert wird und welche organisationsinternen Unterscheidungen dabei wirksam sind (vgl. Maurer, 2020, S. 69; Luhmann, 2004, S. 300). Dadurch können Perspektiven sichtbar werden, die in der organisationalen Selbstbeobachtung systematisch unzugänglich bleiben. Der Grund liegt darin, dass jeder Beobachter die Unterscheidung, mit der er beobachtet, im Moment ihres Gebrauchs nicht selbst beobachten kann (vgl. König & Volmer, 2018, S. 254). Beratung verfügt insofern nicht über eine überlegene Beobachterposition, sondern über andere blinde Flecken. Genau darin liegt ihr Mehrwert: nicht in Blindfleckenfreiheit, sondern in der Komplementarität der Beobachtungsweisen.

Gleichzeitig bleibt die Wirkung von Irritation und Reflexion grundsätzlich kontingent. Organisationen entscheiden selbst, ob sie angebotene Irritationen aufgreifen oder ignorieren. Nicht jede Irritation führt zu Reflexion, und nicht jede Reflexion führt zu Veränderung (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 136; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 84-85). Die Anschlussfähigkeit von Beratungsimpulsen hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, etwa von bestehenden Entscheidungsprämissen, organisationalen Machtstrukturen oder situativen Kontextbedingungen. Beratung operiert daher stets unter Unsicherheit und kann ihre Wirkung nicht garantieren (vgl. König & Volmer, 2018, S. 23, 66; Maurer, 2020, S. 71-72; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 152).

Gerade in konflikthaften Kontexten gewinnt die Funktion von Irritation und Reflexion besondere Bedeutung. Organisationale Konflikte sind durch stabilisierte Kommunikationsmuster gekennzeichnet, in denen bestimmte Unterscheidungen, Zuschreibungen und Positionierungen wiederholt reproduziert werden (vgl. König & Volmer, 2018, S. 288; Luhmann, 2004, S. 336-337; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 441). Konfliktparteien neigen dazu, ihre jeweiligen Perspektiven zu verfestigen und alternative Sichtweisen auszublenden. Kommunikation wird zunehmend entlang von Differenzlinien organisiert, die sich selbst stabilisieren (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 458; Luhmann, 2004, S. 336-337; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 441-442).

Organisationsberatung kann in solchen Situationen dazu beitragen, diese verfestigten Muster zu irritieren. Durch die Einführung alternativer Perspektiven, die Thematisierung von impliziten Annahmen oder die Strukturierung von Kommunikationsprozessen kann sie dazu beitragen, die Selbstverständlichkeit bestimmter Positionen aufzubrechen (vgl. Maurer, 2020, S. 69-70; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 69-70). Dabei geht es nicht darum, zwischen Konfliktparteien zu vermitteln oder einen Konsens herzustellen, sondern darum, neue Formen der Beobachtung und Kommunikation zu ermöglichen (vgl. Bachmann & Moist, 2024, S. 150; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 238, 458).

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die Rolle der Berater:innen selbst. Auch sie sind Teil des Kommunikationsprozesses und bringen eigene Beobachtungen, Unterscheidungen und theoretische Vorannahmen ein (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 150, König & Volmer, 2018, S. 489). Ihre Interventionen sind nicht neutral, sondern basieren auf spezifischen Perspektiven. Gleichzeitig besteht eine zentrale professionelle Anforderung darin, diese eigene Perspektivität reflexiv zu handhaben und nicht als objektive Wahrheit zu setzen. Beratung erfordert somit eine kontinuierliche Reflexion der eigenen Beobachtungsweisen und ihrer möglichen Wirkungen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 490-491; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 241, 257).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Organisationsberatung unter systemtheoretischen Bedingungen als ein Prozess zu verstehen ist, der durch Irritation und Reflexion geprägt ist. Ihre Leistung besteht darin, Differenzen sichtbar zu machen, alternative Beobachtungen anzubieten und organisationale Selbstbeobachtung anzuregen. Ihre Wirkung bleibt dabei grundsätzlich offen und an die Anschlussfähigkeit innerhalb der Organisation gebunden. Gerade diese Offenheit stellt jedoch keine Schwäche dar, sondern ist Ausdruck der strukturellen Bedingungen, unter denen Beratung in komplexen, selbstreferenziellen Systemen operiert.

Diese Perspektive bildet die Grundlage für die folgende Analyse von Organisationsberatung in konkreten Konfliktsituationen, in denen sich die beschriebenen Dynamiken in besonderer Weise verdichten und spezifische Anforderungen an die professionelle Gestaltung von Beratungsprozessen entstehen.

3.3. Organisationsberatung in Konfliktsituationen

Die in den vorangegangenen Abschnitten entwickelte Perspektive auf Organisationsberatung als reflexive Kommunikationspraxis gewinnt ihre besondere theoretische Schärfe erst in der Anwendung auf jene Kontexte, in denen organisationale Interessenkonflikte explizit werden. Konflikthafte Konstellationen stellen für Beratung keine bloßen Anwendungsfälle dar, sondern Situationen, in denen die strukturellen Spannungen und Paradoxien professioneller Beratung mit besonderer Intensität sichtbar werden (vgl. König & Volmer, 2018, S. 136; Lehmann & Muster, 2024, S. 264; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 85). Wenn unterschiedliche Akteursgruppen innerhalb einer Organisation divergierende Erwartungen artikulieren, ihre Positionen stabilisieren und Unvereinbarkeiten kommunikativ markieren, dann verdichtet sich für externe Beratung die Frage, wie sie in diesem Gefüge anschlussfähig werden kann, ohne selbst Teil der Konfliktkommunikation

zu werden (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 471; König & Volmer, 2018, S. 136-137, 487-488; Schreyögg & Koch, 2014, S. 390; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 164).

Die Komplexität dieser Situation lässt sich an zwei Aspekten präzisieren, die eng miteinander verknüpft sind. Erstens stellt sich die Frage nach der Grundhaltung professioneller Beratung gegenüber den beteiligten Parteien. Beratung wird in Konfliktsituationen typischerweise von einer Seite mandatiert, in der Regel durch das Management oder eine hierarchisch übergeordnete Instanz, und ist dennoch gefordert, das Gesamtsystem in seiner Komplexität zu beobachten (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 144; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 300). Wie lässt sich diese Spannung zwischen mandatierter Beauftragung und systemischer Perspektive professionell gestalten? Zweitens ergibt sich aus der Mandatierungsstruktur eine strukturelle Spannung zwischen den Interessen des Auftraggebenden und der Eigenlogik des organisationalen Systems. Auftraggeberinnen formulieren Erwartungen, definieren Ziele und beurteilen den Beratungserfolg und sie tun dies aus der Perspektive ihrer eigenen Position innerhalb des Konfliktgefüges. Das organisationale System jedoch folgt seiner eigenen Kommunikationslogik, die sich mit der Erwartungsperspektive des Auftraggeber:innens keineswegs decken muss (vgl. König & Volmer, 2018, S. 66, 480-481; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 312).

Beide Aspekte werden in den folgenden Abschnitten theoretisch entfaltet. Dabei wird deutlich, dass Organisationsberatung in Konfliktsituationen nicht trotz, sondern gerade wegen dieser strukturellen Spannungen eine spezifische professionelle Form annehmen muss (vgl. König & Volmer, 2018, S. 142-143; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 248, 301).

3.3.1. Mehrparteilichkeit als professionelles Leitprinzip

Eine zentrale Anforderung an professionelle Organisationsberatung in Konfliktsituationen besteht darin, die unterschiedlichen Erwartungslogiken und Interessenkonstellationen der beteiligten Akteursgruppen gleichermaßen in den Blick zu nehmen (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 458). Die systemische Beratungstradition kennt für diese Anforderung zwei unterschiedliche Begriffe, die häufig gleichgesetzt werden, obwohl sie verschiedene Sachverhalte bezeichnen. Neutralität, wie sie von der Mailänder Gruppe eingeführt wurde, bezeichnet die Nichtfestlegung der Beratung, weder auf einzelne Beteiligte noch auf bestimmte Deutungen oder Veränderungsziele; sie wurde später als Haltung der Neugier präzisiert, die verhindert, dass sich die Beratung vorschnell auf eine Hypothese festlegt (vgl. Selvini Palazzoli et al., 1981, S. 123-139). Allparteilichkeit stammt demgegenüber aus der Mehrgenerationen-Familientherapie und bezeichnet nahezu das Gegenteil einer Enthaltung, die sukzessive und ausdrückliche Parteinahme

für jede beteiligte Person, sodass im Verlauf des Prozesses jede Seite erfährt, dass ihre Perspektive vertreten wurde (vgl. König & Volmer, 2018, S. 139; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 247). Beide Begriffe sind an Personen und deren Beziehungen gebunden und lassen sich deshalb nicht unmittelbar auf Organisationen übertragen, in denen die Konfliktparteien nicht Personen, sondern strukturell verankerte Erwartungslogiken sind. Für den organisationalen Kontext wird daher im Folgenden der Begriff der Mehrparteilichkeit verwendet (vgl. Exner, 1992, S. 207; König & Volmer, 2018, S. 73; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 248).

Mehrparteilichkeit bezeichnet in dieser Arbeit die professionelle Praxis, die in einem organisationalen Konflikt wirksamen Erwartungslogiken sukzessive und gleichrangig als jeweils eigenlogisch begründete Beobachtungen zu behandeln, ohne sich dauerhaft mit einer von ihnen zu identifizieren, und die eigene, durch das Mandat vorstrukturierte Beobachterposition dabei fortlaufend mitzubeobachten.

Diese Bestimmung unterscheidet sich in drei Hinsichten von den therapeutischen Vorläuferbegriffen. Erstens ist die Bezugseinheit nicht die Person, sondern die Erwartungslogik. Mehrparteilichkeit richtet sich nicht darauf, allen Beteiligten gerecht zu werden, sondern darauf, keine der im System wirksamen Rationalitäten unbeobachtet zu lassen, auch dann nicht, wenn sie im konkreten Prozess von niemandem vertreten wird. Zweitens schließt sie die Reflexion der eigenen Mandatierung ausdrücklich ein. Da Beratung in Organisationen stets von einer Position beauftragt wird, ist die Beobachtung der eigenen Eingebundenheit nicht ein zusätzliches Erfordernis, sondern Bestandteil des Prinzips selbst. Drittens verlangt Mehrparteilichkeit gerade keine Gleichgewichtung im Sinne symmetrischer Behandlung. Da organisationale Positionen über ungleiche Artikulations- und Durchsetzungschancen verfügen, würde eine formale Gleichbehandlung bestehende Asymmetrien reproduzieren. Gleichrangigkeit bezieht sich hier auf den Beobachtungsstatus der Erwartungslogiken, nicht auf ihr faktisches Gewicht im Entscheidungsprozess.

Aus systemtheoretischer Perspektive lässt sich dieser Anspruch präziser fassen. Wenn Organisationsberatung auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung operiert, also die Art und Weise beobachtet, wie Organisationen beobachten, dann setzt dies zwingend voraus, dass sie nicht von einer einzigen Perspektive aus agiert. Jede Festlegung auf eine bestimmte Partei würde bedeuten, dass Beratung sich an deren Unterscheidungen und Selbstbeschreibungen orientiert und damit deren blinden Flecken übernimmt (vgl. Kneer & Nassehi, 1993, S. 101, 103; König & Volmer, 2018, S. 488). Die Fähigkeit zur Beobachtung zweiter Ordnung erfordert demgegenüber eine Form von

Beobachtungsfreiheit, die nicht durch die Identifikation mit einem einzelnen Interessenpol eingeschränkt wird. Mehrparteilichkeit erscheint in dieser Lesart nicht nur als ethisches Prinzip, sondern als strukturelle Voraussetzung dafür, dass Beratung überhaupt eine irritierende, reflexionsanregende Funktion übernehmen kann (vgl. Maurer, 2020, S. 69; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 247-248).

Diese Haltung steht in einem spannungsvollen Verhältnis zu den Bedingungen, unter denen Beratung in der Praxis üblicherweise eingesetzt wird. Beratungsaufträge werden typischerweise von einer Seite erteilt, häufig von Managementebenen, die ihrerseits eine spezifische Interessenposition innerhalb des organisationalen Konflikts einnehmen. Damit entsteht bereits zu Beginn des Beratungsprozesses eine strukturelle Asymmetrie. Die Partei, die den Auftrag vergibt und die Rahmenbedingungen definiert, befindet sich nicht außerhalb des Konflikts, sondern ist Teil desselben (vgl. König & Volmer, 2018, S. 89-90; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 300, 307-309). Beratung läuft damit Gefahr, ihre Wahrnehmung und Deutung des Konflikts an der Perspektive des Mandatgebers auszurichten, ohne dies reflexiv zu thematisieren (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 547-548; Elbe & Peters, 2016, S. 144; König & Volmer, 2018, S. 488).

Professionelle Beratung muss sich dieser Gefahr bewusst sein und ihr aktiv begegnen. Dies bedeutet nicht, die Beauftragung durch eine Partei abzulehnen, da jede Beratung eines Mandats bedarf (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 547-548; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 300, 308-309, 312). Es bedeutet jedoch, die durch das Mandat erzeugte Erwartungsperspektive als eine unter mehreren möglichen Beobachtungen zu behandeln und gezielt Zugänge zu den Perspektiven anderer Akteursgruppen zu schaffen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 139, 334; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 312). In der Beratungspraxis kann dies unter anderem durch die Einbeziehung unterschiedlicher Gesprächspartner:innen, die Strukturierung von Formaten, in denen mehrere Perspektiven sichtbar werden, oder durch explizite Reflexionsprozesse über die eigene Positionierung im Beratungsgeschehen realisiert werden (vgl. Baecker, 2016, S. 327-328; König & Volmer, 2018, S. 454, 479; Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 41-43; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 317, 418, 479, 491).

Dabei ist zu beachten, dass Mehrparteilichkeit keine symmetrische Behandlung aller Positionen im Sinne einer Gleichgewichtung fordert. Innerhalb einer Organisation sind nicht alle Interessen und Perspektiven gleich mächtig oder gleich sichtbar (vgl. Bachmann & Moist, 2024, S. 152; Schreyögg & Geiger, 2024, S. 385). Strukturell weniger einflussreiche Gruppen, etwa Mitarbeiter:innen ohne formale Repräsentation, können in Beratungsprozessen systematisch unterrepräsentiert sein. Eine Orientierung an

Mehrparteilichkeit schließt daher auch die Aufmerksamkeit für solche Asymmetrien ein und die Bereitschaft, bisher nicht gehörte Perspektiven aktiv zu erschließen, ohne dabei selbst eine normative Parteinahme vorzunehmen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 312; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 248).

Mehrparteilichkeit ist in diesem Sinne ein prozessuales und reflektives Prinzip, das kontinuierlich praktiziert und hinterfragt werden muss. Es konstituiert keine stabile Haltung, die einmal eingenommen und dann gehalten werden kann, sondern eine fortwährende professionelle Aufgabe, die eigene Positionierung im Feld der Konfliktkommunikation zu beobachten und den eigenen blinden Flecken durch eine systematische Einnahme wechselnder Beobachtungspositionen entgegenzuwirken (vgl. König & Volmer, 2018, S. 490; Maurer, 2020, S. 61; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 257, 479). Diese reflexive Selbstverortung von Beratung im Konfliktgeschehen bereitet zugleich den Boden für die im folgenden Abschnitt zu analysierende strukturelle Spannung zwischen Auftraggeber:innenerwartungen und organisationaler Systemlogik (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 144; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 312).

3.3.2. Spannungsfeld zwischen Auftraggeber:inneninteressen und Systemlogiken

Wenn Beratung in Konfliktsituationen tätig wird, ist sie nicht nur mit unterschiedlichen Perspektiven innerhalb der Organisation konfrontiert, sondern auch mit der strukturellen Tatsache, dass ihr Mandat in aller Regel von einer bestimmten Seite erteilt wird. Die auftraggebende Instanz, häufig die Geschäftsführung, ein Vorstand oder eine Führungskraft, definiert den Beratungsauftrag, beschreibt das Problem aus seiner Perspektive und formuliert Erwartungen an das Ergebnis des Beratungsprozesses (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 220; König & Volmer, 2018, S. 89-90; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 312; Wimmer, 1995, S. 61). Damit verbunden ist oft eine implizite oder explizite Erwartung, dass Beratung dabei hilft, eine bestimmte Position durchzusetzen, eine Entscheidung zu legitimieren oder eine bestimmte Konfliktdynamik in die gewünschte Richtung zu lenken (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 144; Doppler & Lauterburg 2019, S. 548; König & Volmer, 2018, S. 488).

Diese Konstellation erzeugt ein strukturelles Spannungsfeld, das sich unter systemtheoretischen Bedingungen besonders präzise beschreiben lässt. Der Auftraggeber:innen ist eine Position innerhalb des organisationalen Systems und beobachtet die Situation aus der Perspektive seiner eigenen Entscheidungsprämissen, Rationalitäten und Interessen. Seine Problembeschreibung ist keine objektive Abbildung der Konfliktlage, sondern eine selektive Konstruktion, die bestimmte Aspekte hervorhebt und andere

ausblendet (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 336; Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 36; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 312). Wenn Beratung diese Beschreibung unhinterfragt übernimmt, riskiert sie, die Beobachtungsweise des Auftraggeber:innens zu reproduzieren und damit die Reichweite ihrer Analyse strukturell zu begrenzen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 488; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 312).

Die organisationale Systemlogik hingegen ist nicht auf die Perspektive des Auftraggeber:innens reduzierbar. Das organisationale System als Ganzes umfasst eine Vielzahl von Entscheidungsprämissen, Kommunikationsstrukturen und Erwartungslogiken, die nicht mit der Sichtweise einer einzigen Position übereinstimmen müssen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 321; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 168). Konflikte entstehen gerade daraus, dass unterschiedliche Systemlogiken gleichzeitig präsent sind und sich in Entscheidungsprozessen nicht vollständig integrieren lassen (vgl. Kühl, 2020, S. 48; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 148). Die Systemlogik ist dabei nicht als objektiv zugängliche Realität zu verstehen, sondern als Gesamtheit der kommunikativen Strukturen, die innerhalb der Organisation wirksam sind und die sich einer einseitigen Steuerung entziehen (vgl. Luhmann, 2000, S. 37; Maurer, 2020, S. 68; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 156, 179).

Das Spannungsfeld zwischen Auftraggeber:inneninteressen und Systemlogiken verdichtet sich in der Frage, wessen Interessen Beratung letztlich dient. Eine klare und einfache Antwort auf diese Frage ist unter systemtheoretischen Bedingungen nicht möglich. Beratung kann nicht im Auftrag des Gesamtsystems handeln, weil das System keine handlungsfähige Einheit ist, die Aufträge erteilen kann (vgl. Abraham & Büschges, 2009, S. 53; Drepper, 2018, S. 280, 330; Luhmann, 2000, S. 40-44). Gleichzeitig wäre eine Reduktion der Beratungsperspektive auf die Erwartungen des Auftraggeber:innens aus systemischer Sicht nicht angemessen, da sie die strukturellen Dynamiken des organisationalen Kommunikationszusammenhangs außer Acht ließe (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 144; König & Volmer, 2018, S. 488; Wimmer, 1995, S. 74-75).

In der Beratungspraxis wird dieses Spannungsfeld häufig im Rahmen der Auftragsklärung thematisiert. Doppler und Lauterburg (2019, S. 220) betonen die Notwendigkeit, Beratungsaufträge differenziert zu analysieren und dabei sowohl die expliziten Erwartungen des Auftraggeber:innens als auch die impliziten Strukturen und Dynamiken des organisationalen Kontexts in den Blick zu nehmen. Auftragsklärung bedeutet in dieser Perspektive nicht nur die Vereinbarung von Zielen und Vorgehensweisen, sondern auch die reflexive Thematisierung der Mandatierungsstruktur selbst: Wer erteilt den Auftrag aus welcher Position heraus? Welche Interessen sind mit dem Auftrag verbunden? Und

welche anderen Perspektiven im System werden durch die Auftragsformulierung potenziell nicht berücksichtigt?

Aus systemtheoretischer Sicht lässt sich diese Problematik noch weiterführen. Der Auftraggeber:innen formuliert eine Erwartung an Beratung, die selbst Teil des konflikthaften Kommunikationszusammenhangs ist. Wenn Beratung diese Erwartung vollständig erfüllt, besteht die Gefahr, dass sie sich selbst in die Rolle eines Instruments der Auftraggeber:innenposition begibt und damit die Konfliktdynamik eher stabilisiert als irritiert (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 144; Königswieser & Hillebrand, 2023, S. 47; König & Volmer, 2018, S. 488). Denn die übrigen am Konflikt beteiligten Akteursgruppen werden Beratung als parteilich wahrnehmen und ihre eigene Kommunikation entsprechend ausrichten. Damit verlöre Beratung ihre Fähigkeit, als Anlass organisationaler Selbstbeobachtung zu wirken, und würde stattdessen selbst zum Gegenstand des Konflikts (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 547-548; König & Volmer, 2018, S. 488; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 312).

Diese Dynamik verweist auf ein grundlegendes Paradox professioneller Organisationsberatung in Konfliktsituationen. Um wirksam zu sein, muss Beratung anschlussfähig an die Organisation werden und benötigt dafür ein Mandat. Um dieses Mandat zu erhalten, muss sie an die Erwartungen des Auftraggeber:innens anknüpfen. Gleichzeitig riskiert sie durch diese Anknüpfung, ihre systemische Beobachtungsfähigkeit einzuschränken und damit die Voraussetzung für ihre eigentliche Irritationsleistung zu untergraben. Das Mandat ermöglicht und begrenzt die Beratung zugleich (vgl. König & Volmer, 2018, S. 488; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 312).

Ein professioneller Umgang mit diesem Paradox besteht nicht darin, es aufzulösen, das wäre unter systemtheoretischen Bedingungen nicht möglich, sondern darin, es reflexiv zu handhaben. Berater:innen müssen die Mandatierungsstruktur nicht nur kennen, sondern zum Gegenstand expliziter Kommunikation im Beratungsprozess machen. Dies schließt ein, die eigene Positionierung gegenüber dem Auftraggeber:innen zu klären, die Grenzen der eigenen Unabhängigkeit transparent zu thematisieren und den Beratungsrahmen so zu gestalten, dass auch nicht mandatierte Perspektiven Eingang in den Prozess finden können (vgl. König & Volmer, 2018, S. 142-143; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 299-300). Von Schlippe und Schweitzer (2026, S. 312, 371) beschreiben in diesem Zusammenhang die Bedeutung einer expliziten Auftragsreflexion, in der das Beratungssystem sich seiner eigenen Eingebundenheit in das Erwartungsgefüge der Organisation bewusst wird.

Zugleich verweist das Spannungsfeld zwischen Auftraggeber:inneninteressen und Systemlogiken auf die grundsätzliche Kontingenz von Beratungsleistungen in konflikthaften Kontexten. Beratung kann weder garantieren, dass ihre Impulse systemweit anschlussfähig werden, noch dass die durch sie angeregten Reflexionsprozesse zu Ergebnissen führen, die den Erwartungen des Auftraggeber:innens entsprechen (vgl. Maurer, 2020, S. 68; König & Volmer, 2018, S. 66). Gerade diese Offenheit und Unverfügbarkeit der Beratungswirkung ist aus systemtheoretischer Perspektive jedoch kein Defizit, sondern Ausdruck der strukturellen Bedingungen, unter denen Beratung in selbstreferenziellen Organisationen operiert (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 106).

Damit schließt sich für die vorliegende Analyse ein wichtiger Gedankengang. Organisationsberatung in Konfliktsituationen ist nicht in der Lage, als neutrale oder allseitig wirksame Vermittlungsinstanz zu fungieren (vgl. König & Volmer, 2018, S. 72; von Schlippe & Schweitzer 2026, S. 248). Sie ist eingebettet in die Mandatierungsstruktur einer bestimmten Position, mit deren Erwartungen sie anschlussfähig sein muss, und wirkt zugleich auf ein organisationales System, das ihre Impulse nach eigener Logik verarbeitet (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 144). Die Leistung professioneller Beratung besteht nicht darin, diesen Widerspruch zu überwinden, sondern darin, ihn reflexiv zu bearbeiten und im Prozess selbst sichtbar zu machen (vgl. Maurer, 2020, S. 69; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 23). Erst in diesem Sinne, als reflexive Praxis unter Bedingungen struktureller Eingebundenheit, lässt sich die Rede von Organisationsberatung als Vermittlungsinstanz theoretisch vertretbar reformulieren (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 136).

4. Organisationsberatung als Vermittlungsinstanz: Methodiken und Praxisbezüge

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass Organisationsberatung unter systemtheoretischen Bedingungen weder als steuerndes Instrument noch als neutrale Vermittlungsinstanz im klassischen Sinne konzipiert werden kann. Ihre Wirkungsweise ist grundsätzlich durch die operative Geschlossenheit des beratenen Systems begrenzt, ihre Positionierung durch die Mandatierungsstruktur vorstrukturiert und ihre Leistung in Konfliktsituationen eher auf die Irritation bestehender Kommunikationsmuster als auf deren Auflösung gerichtet. Wenn Organisationsberatung dennoch als Vermittlungsinstanz beschrieben werden soll, dann bedarf dieser Begriff einer theoretischen Reformulierung, die mit den entwickelten Grundannahmen kompatibel ist.

Das vorliegende Kapitel wendet sich dieser Reformulierung von einer anderen Seite zu. Es fragt nicht mehr primär nach den theoretischen Grenzen, sondern nach den

methodischen und praktischen Möglichkeiten von Organisationsberatung in Konfliktsituationen. Dies bedeutet jedoch keine Abkehr von der systemtheoretischen Perspektive, sondern deren Konkretisierung auf der Ebene von Handlungslogiken, Vorgehensweisen und analytischen Fallbeispielen. Der Begriff der Vermittlung wird dabei nicht als Beschreibung einer tatsächlichen Wirkungsweise verwendet, sondern als Titel für ein spezifisches Set von Beratungsleistungen, das unter bestimmten Bedingungen dazu beitragen kann, neue Kommunikations- und Entscheidungsmöglichkeiten in konflikthaften Kontexten zu eröffnen.

Das Kapitel entfaltet diese Perspektive in vier Schritten. Zunächst werden unterschiedliche Beratungsansätze in ihrer jeweiligen Logik des Umgangs mit Konflikten systematisiert und hinsichtlich ihrer systemtheoretischen Anschlussfähigkeit bewertet. Darauf aufbauend werden konkrete Methodiken beschrieben, die in der Beratungspraxis zur Anwendung kommen und unter systemtheoretischen Gesichtspunkten analysiert werden. Anschließend werden typische organisationale Konfliktsituationen als analytische Illustrationen herangezogen, um die entwickelten Überlegungen an praxisnahen Konstellationen zu schärfen. Das Kapitel schließt mit einer theoriegeleiteten Reflexion der Vermittlungsfunktion, die die zentralen Erkenntnisse bündelt und auf die übergeordnete Forschungsfrage zurückbezieht.

4.1. Systematisierung von Vermittlungsansätzen der Organisationsberatung

Organisationsberatung ist kein einheitliches Feld, sondern durch eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze, Schulen und Traditionslinien geprägt, die sich in ihren Grundannahmen über die Natur von Organisationen, die Entstehung von Problemen und die Wirkungsweise von Interventionen erheblich voneinander unterscheiden. Eine systematische Einordnung dieser Ansätze ist daher erforderlich, um zu verstehen, welche Beratungslogiken in Konfliktsituationen zum Tragen kommen und inwiefern sie mit den in dieser Arbeit entwickelten theoretischen Grundannahmen kompatibel sind (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 128; Maurer, 2020, S. 64).

In der organisationswissenschaftlichen Diskussion lassen sich grob vier übergeordnete Beratungslogiken unterscheiden, die sich in ihrer Konzeption von Intervention und Vermittlung grundlegend unterscheiden. Die Expertenberatung, die prozessorientierte Beratung im Sinne der Organisationsentwicklung, die systemische Beratung sowie Beratung als Legitimationsressource (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 127; Schein, 1969, S. 4–9). Diese Unterscheidung ist analytisch zu verstehen und schließt nicht aus, dass in der

Praxis Mischformen oder Übergänge vorkommen. Sie ermöglicht jedoch eine klare Gegenüberstellung der zugrundeliegenden Wirkungsannahmen (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 136; Maurer, 2020, S. 65, 73).

Die Expertenberatung basiert auf dem Modell externer Sachkompetenz. Berater:innen werden beauftragt, weil sie über Wissen verfügen, das innerhalb der Organisation nicht vorhanden ist. Sie diagnostizieren Probleme, entwickeln Lösungen und geben Empfehlungen, deren Umsetzung in der Verantwortung der Organisation liegt. In Konfliktsituationen bedeutet dies, dass Berater:innen typischerweise die Rolle einer sachverständigen Person einnehmen, der auf der Grundlage der verfügbaren Informationen eine Einschätzung abgibt oder eine Entscheidungsgrundlage erstellt. Das Vermittlungsverständnis dieses Ansatzes ist implizit. Sachliche Klärung, so die zugrundeliegende Annahme, schafft die Voraussetzungen für Einigung (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 130; König & Volmer, 2018, S. 63; Maurer, 2020, S. 66; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 85). Dieses Modell stößt jedoch aus systemtheoretischer Sicht an grundlegende Grenzen. Konflikte entstehen nicht primär aufgrund von Informationsdefiziten, sondern als Ausdruck divergierender Rationalitäten und Erwartungslogiken. Eine sachliche Klärung kann diese strukturellen Unterschiede nicht überwinden, sondern allenfalls deren Sichtbarkeit erhöhen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 66; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 106).

Die prozessorientierte Beratung im Sinne der klassischen Organisationsentwicklung verschiebt den Fokus von Inhalten auf Kommunikationsprozesse. Beeinflusst durch humanistische Psychologie und Gruppentheorie, insbesondere die Tradition von Kurt Lewin und später Edgar Schein, geht dieser Ansatz davon aus, dass Organisationen über das Potenzial zur Selbstveränderung verfügen und dass Beratung dieses Potenzial durch die Gestaltung partizipativer Prozesse aktivieren kann (vgl. Lewin, 1982, S. 196; Schein, 1969, S. 4-9). In Konfliktsituationen übernimmt Beratung die Funktion einer Prozessbegleitung, die unterschiedlichen Akteursgruppen ermöglicht, ihre Perspektiven zu artikulieren, voneinander zu lernen und gemeinsam zu tragfähigen Lösungen zu gelangen. Das Vermittlungsverständnis ist hier deutlich ausgeprägter. Beratung moderiert Kommunikationsprozesse und schafft Bedingungen, unter denen Verständigung möglich wird (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 98-100; König & Volmer, 2018, S. 63; Schreyögg & Geiger, 2024, S. 362; Wimmer, 2015, S. 51).

Dieser Ansatz kommt dem systemtheoretischen Verständnis näher, da er Organisationen nicht als steuerbare Objekte, sondern als reflexionsfähige Sozialgebilde betrachtet. Allerdings tendiert die klassische Organisationsentwicklungsperspektive dazu, das Potenzial organisationaler Verständigung zu überschätzen und die strukturellen Grenzen

von Kommunikation zu unterschätzen. Die Annahme, dass hinreichend offene und partizipative Kommunikationsprozesse zu gemeinsam getragenen Lösungen führen, unterschätzt die Tiefe strukturell verankerter Interessendivergenz und die Eigenlogik organisationaler Kommunikationssysteme (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 38; Kühl, 2020, S. 89; Maurer, 2020, S. 70).

Die systemische Beratung, wie sie in der deutschsprachigen Tradition insbesondere durch von Schlippe und Schweitzer sowie durch die „Heidelberger Schule“ und „Mailänder Gruppe“[1] ausgearbeitet wurde, geht demgegenüber von einem grundlegend anderen Organisationsverständnis aus. Organisationen werden als komplexe, selbstreferenzielle Systeme begriffen, die ihre eigene Realität konstruieren und Interventionen nach eigener Logik verarbeiten. Beratung kann keine Veränderungen herbeiführen, sondern lediglich Bedingungen schaffen, unter denen Organisationen ihre eigenen Strukturen beobachten und neu ausrichten können. Das Vermittlungsverständnis dieses Ansatzes ist konsequent indirekt. Beratung vermittelt nicht zwischen Positionen, sondern schafft kommunikative Kontexte, in denen neue Beobachtungen und Anschlussmöglichkeiten entstehen können (vgl. König & Volmer, 2018, S. 72-73; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 106).

Dieser Ansatz ist mit den in dieser Arbeit entwickelten systemtheoretischen Grundannahmen am engsten kompatibel. Er teilt das Verständnis operativer Geschlossenheit, betont die Kontingenz von Beratungswirkungen und setzt die reflexive Beobachtung zweiter Ordnung als zentrale Beratungsleistung (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 54). Gleichzeitig bietet die systemische Beratungspraxis ein ausgearbeitetes Methodenrepertoire, das konkrete Handlungsoptionen für Konfliktsituationen bereithält (vgl. König & Volmer, 2018, S. 290-291).

Für die weitere Analyse ist jedoch eine Einschränkung wichtig. Eine vierte Perspektive, die in der kanonischen Dreiteilung nicht vorkommt, aber für die Fragestellung dieser Arbeit unmittelbar relevant ist, liefert die kritische Beratungsforschung. Sie beschreibt

[1] Der Begriff „Heidelberger Schule“ bezeichnet keine institutionell verfasste Schule im engeren Sinne, sondern eine lose Tradition systemischen Denkens, die sich im deutschsprachigen Raum insbesondere um die Universität Heidelberg und das Helm Stierlin Institut entwickelt hat; zu ihren zentralen Vertretern zählen unter anderem Gunther Schmidt (2024) und Fritz B. Simon (2007). Ihre Herausbildung ist ohne die Rezeption der „Mailänder Gruppe“ um Mara Selvini Palazzoli, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin und Giuliana Prata nicht zu verstehen. Von dort stammen die Leitprinzipien des Hypothetisierens, der Zirkularität und der Neutralität sowie die daran anschließende Technik des zirkulären Fragens (vgl. Selvini Palazzoli et al., 1981). Die Heidelberger Tradition hat diese Prinzipien aufgenommen, sie in Richtung eines konstruktivistisch und systemtheoretisch begründeten Beratungsverständnisses weiterentwickelt und auf nichttherapeutische, insbesondere organisationale Kontexte übertragen. Wenn im Folgenden von der Heidelberger Schule die Rede ist, ist dieser Rezeptions- und Transferzusammenhang gemeint, nicht die Urheberschaft der genannten Verfahren.

Beratung nicht primär über ihre Interventionslogik, sondern über die Funktion, die ihre Beauftragung im organisationalen Entscheidungszusammenhang erfüllt. Beratung dient in dieser Lesart als Legitimationsressource: Sie absorbiert Unsicherheit, indem sie bereits getroffene oder faktisch alternativlose Entscheidungen mit externer Autorität versieht, sie ermöglicht die Externalisierung von Verantwortung für unpopuläre Maßnahmen, und sie erzeugt den Anschein rationaler Entscheidungsfindung in Situationen, die durch Ambiguität und Interessenkonflikte geprägt sind (vgl. Ernst & Kieser, 2002, S. 52–55; Armbrüster, 2006, S. 103–105). Aus dieser Perspektive erklärt sich, warum Organisationen Beratung als „Vermittlungsinstanz" beauftragen, obwohl sie es strukturell nicht sein kann: Die Zuschreibung einer vermittelnden Funktion erfüllt selbst eine organisationale Funktion, indem sie die Kontingenz der Entscheidung verdeckt und den Entscheidungsprozess gegen Widerspruch immunisiert. Dieser Befund deckt sich mit der entwickelten Analyse des SAP-Falls, in dem die Beauftragung von Beratung zur kommunikativen Begleitung einer strategisch bereits festgelegten Transformation genau diese Legitimationsfunktion erfüllen würde. Die kritische Beratungsforschung stellt damit keine Gegenposition zur systemtheoretischen Perspektive dar, sondern deren funktionale Ergänzung. Sie benennt die Zuschreibungslogik, die erklärt, warum die in Kapitel 3 diagnostizierte Kluft zwischen zugeschriebener und tatsächlicher Wirkungsweise von Beratung in der Praxis stabil reproduziert wird.

Keine der beschriebenen Beratungslogiken ist in der Praxis in reiner Form anzutreffen. Reale Beratungsprozesse kombinieren häufig Elemente unterschiedlicher Ansätze und passen ihre Vorgehensweise situativ an (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 136-137; König & Volmer, 2018, S. 47; Schwing & Fryszer, 2017, S. 19). Die analytische Unterscheidung dient nicht der Klassifikation bestehender Beratungsangebote, sondern der Klärung der zugrundeliegenden Wirkungsannahmen (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 127). Aus dieser Klarheit heraus lässt sich präziser bestimmen, welche Methodiken in Konfliktsituationen unter systemtheoretischen Bedingungen angemessen sind und welche Erwartungen strukturell nicht einlösbar sind (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 136, von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 106).

Vermittlungsansätze der Organisationsberatung lassen sich vor diesem Hintergrund entlang zweier Dimensionen systematisieren. Die erste Dimension betrifft die Interventionstiefe. Ansätze unterscheiden sich darin, ob sie primär auf der Ebene inhaltlicher Lösungen, auf der Ebene von Kommunikationsprozessen oder auf der Ebene der Beobachtungs- und Deutungsstrukturen operieren. Die zweite Dimension betrifft die Direktheit: Ansätze reichen von direktiven Interventionen, in denen Berater:innen aktiv

Empfehlungen geben oder Entscheidungen strukturieren, bis hin zu reflexiven Interventionen, in denen Berater:innen primär Fragen stellen, Differenzen markieren und Selbstbeobachtung anregen (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 417). Eine systemtheoretisch fundierte Vermittlungsperspektive operiert typischerweise auf der Ebene von Deutungsstrukturen und in einem reflexiven Interventionsmodus. Sie zielt nicht auf die Herstellung von Konsens oder die Implementierung von Lösungen, sondern auf die Erweiterung der Beobachtungs- und Anschlussmöglichkeiten im Umgang mit bestehenden Differenzen.

4.2. Methodiken der Vermittlung in organisationalen Konfliktsituationen

Die im vorangegangenen Abschnitt erarbeitete Systematisierung von Vermittlungsansätzen bildet die Grundlage für die Betrachtung konkreter Methodiken, die in der Organisationsberatung zur Anwendung kommen. Im Folgenden werden ausgewählte Methodiken beschrieben und hinsichtlich ihrer systemtheoretischen Funktionslogik analysiert. Dabei steht nicht die technische Beschreibung von Verfahrensabläufen im Vordergrund, sondern die Frage, welche spezifischen Beratungsleistungen diese Methodiken in konflikthaften Kontexten erbringen können und welche Grenzen ihnen aus systemtheoretischer Sicht gesetzt sind.

Auftragsklärung und Kontraktgestaltung

Jede Beratung beginnt mit der Herstellung eines Arbeitskontexts, in dem Berater:innen und Klientensystem ihre jeweiligen Erwartungen, Ziele und Rahmenbedingungen explizieren und in einer gemeinsam vereinbarten Arbeitsgrundlage zusammenführen. Diese Phase der Auftragsklärung und Kontraktgestaltung, die in der Beratungspraxis häufig als selbstverständliche Formalität behandelt wird, hat in konflikthaften Kontexten eine besondere strukturelle Bedeutung (vgl. König & Volmer, 2018, S. 89-90; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 298).

Doppler und Lauterburg (2019, S. 543, 546) betonen, dass Beratungsaufträge in der Regel nicht einfach gegeben sind, sondern ausgehandelt werden müssen. Auftraggeber:innen formulieren zunächst Auftragsbilder, die ihrer eigenen Sicht auf das Problem entsprechen und bestimmte Erwartungen an das Beratungsergebnis transportieren (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 302). Diese Auftragsbilder sind jedoch nicht als neutrale Problemformulierungen zu verstehen, sondern als kommunikative Akte, die bestimmte Rahmungen vornehmen, bestimmte Aspekte hervorheben und andere ausblenden. Auftragsklärung bedeutet daher aus systemischer Sicht nicht nur die Vereinbarung

von Zielen und Methoden, sondern die explizite Reflexion des Kontexts, in dem der Auftrag erteilt wird (vgl. Elbe & Peters, 2016, S. 144; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 312).

In Konfliktsituationen ist diese reflexive Auftragsklärung von besonderer Bedeutung, da sie die erste Gelegenheit bietet, die Mandatierungsstruktur und die damit verbundenen Erwartungsasymmetrien sichtbar zu machen. Berater:innen können in dieser Phase gezielt erkunden, welche Perspektiven im Auftragskontext repräsentiert sind und welche fehlen, welche Ziele implizit oder explizit mit der Beauftragung verbunden sind und welche Konfliktlinien im System bestehen. Von Schlippe und Schweitzer (2026, S. 300) beschreiben in diesem Zusammenhang die Notwendigkeit, nicht nur das Anliegen des Auftraggeber:innens, sondern auch den organisationalen Kontext, in dem dieses Anliegen verortet ist, als Teil der Auftragsklärung zu behandeln. Ein systemisch informierter Kontrakt schließt daher nicht nur technische Vereinbarungen ein, sondern auch eine explizite Verständigung über die Grenzen der Beratertätigkeit, die Rolle unterschiedlicher Akteursgruppen im Prozess und die strukturellen Bedingungen, unter denen Beratung wirksam werden kann (vgl. König & Volmer, 2018, S. 97; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 304).

Die systemtheoretische Relevanz dieser Methodik besteht darin, dass eine sorgfältige Auftragsklärung bereits im Anfangsstadium des Beratungsprozesses die Grundlage für eine mehrparteiliche Perspektive schafft. Wenn Berater:innen von Beginn an deutlich machen, dass sie nicht im exklusiven Auftrag einer Partei handeln, sondern das organisationale Gesamtsystem in seiner Komplexität im Blick behalten, können sie die Erwartungen an ihre eigene Rolle in einer Weise rahmen, die Mehrparteilichkeit ermöglicht (vgl. König & Volmer, 2018, S. 142-143; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 248,305, 313, 460). Gleichzeitig bleibt diese Rahmung fragil und muss im Verlauf des Beratungsprozesses immer wieder erneuert werden.

Systemische Befragungstechniken

Ein zentrales Element systemischer Beratungsarbeit sind spezifische Befragungstechniken, die nicht primär auf die Erhebung von Informationen ausgerichtet sind, sondern auf die Erzeugung von Differenzen und die Anregung reflexiver Prozesse. Im Unterschied zu klassischen diagnostischen Interviews, die bestehende Wirklichkeitsbeschreibungen erheben und damit tendenziell stabilisieren, zielen systemische Befragungen darauf ab, die Selbstverständlichkeit bestehender Beschreibungen zu irritieren und neue

Beobachtungsperspektiven zu eröffnen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 284; König & Volmer, 2018, S. 97).

Besonders bedeutsam sind in diesem Zusammenhang zirkuläre Fragen, die von der Heidelberger Schule der systemischen Therapie und Beratung entwickelt wurden und später auf Organisationskontexte übertragen wurden. Zirkuläre Fragen regen dazu an, die eigene Situation aus der Perspektive anderer Beteiligter zu beschreiben. Statt direkt nach der eigenen Einschätzung zu fragen, werden Personen gebeten, die Perspektive einer anderen Person oder Gruppe einzunehmen und daraus heraus zu antworten. Diese Technik erzeugt eine spezifische Irritationsleistung. Sie macht deutlich, dass die eigene Beobachtung nicht die einzig mögliche ist, und eröffnet damit die Möglichkeit, festgefahrene Positionierungen aufzuweichen (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 321).

In Konfliktsituationen können zirkuläre Fragen dazu beitragen, dass beteiligte Akteursgruppen die Logik und die Wahrnehmungsweise der jeweils anderen Seite zumindest ansatzweise nachvollziehen. Dies bedeutet nicht, dass Positionen aufgegeben oder Differenzen überwunden werden, eine solche Erwartung wäre aus systemtheoretischer Sicht nicht haltbar. Es bedeutet jedoch, dass die Starrheit wechselseitiger Zuschreibungen gelockert werden kann, was neue Formen der Anschlusskommunikation ermöglicht. Von Schlippe und Schweitzer (2026, S. 321) beschreiben zirkuläre Fragen daher weniger als Erkenntnisverfahren denn als kommunikative Irritationswerkzeuge, die bestehende Unterscheidungen in Bewegung bringen.

Die systemtheoretische Funktionslogik dieser Befragungstechniken besteht darin, dass sie auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung operieren. Sie thematisieren nicht nur inhaltliche Sachverhalte, sondern die Art und Weise, wie diese Sachverhalte wahrgenommen und beschrieben werden (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 317-318). Damit leisten sie genau das, was systemtheoretisch als Kernelement von Beratung beschrieben wurde, die Irritation bestehender Kommunikationsmuster durch die Einführung alternativer Beobachtungsperspektiven.

Großgruppenformate und partizipative Prozessgestaltung

Neben Befragungstechniken, die typischerweise in bilateralen oder kleingruppenbezogenen Beratungsformaten eingesetzt werden, sind in Konfliktsituationen häufig auch Formate relevant, die größere Gruppen organisationaler Akteur:innen in gemeinsame Reflexions- und Kommunikationsprozesse einbeziehen. Solche Großgruppenformate, zu denen etwa die Zukunftskonferenz, das Open-Space-Format oder das World-Café

zählen, basieren auf der Überzeugung, dass die gleichzeitige Beteiligung vieler Akteur:innen neue Kommunikationsdynamiken erzeugen kann, die in hierarchisch strukturierten oder bilateral geführten Prozessen nicht entstehen würden.

Doppler und Lauterburg (2019, S. 387-389) betonen den Wert partizipativer Formate insbesondere in Veränderungsprozessen, in denen die Legitimation von Entscheidungen und die Einbindung unterschiedlicher Perspektiven entscheidend für die Anschlussfähigkeit organisationaler Veränderungen sind. Wenn Entscheidungen von einem erheblichen Teil der betroffenen Akteursgruppen als fremd oder auferlegt erlebt werden, entstehen häufig Widerstände und Konflikte, die den Veränderungsprozess blockieren können. Partizipative Formate können dem entgegenwirken, indem sie Beteiligten die Möglichkeit geben, ihre Perspektiven einzubringen und sich als Teil des Entscheidungsprozesses zu erleben.

Aus systemtheoretischer Sicht ist dieser Ansatz nuanciert zu bewerten. Einerseits können Großgruppenformate tatsächlich zur Erzeugung von Differenz beitragen. Wenn Akteursgruppen miteinander in Kommunikation treten, die in der Alltagsorganisation kaum Gelegenheit zu direktem Austausch haben, entstehen neue Beobachtungsmöglichkeiten und damit potenziell neue Anschlussfähigkeiten. Die strukturelle Vielstimmigkeit der Organisation wird in solchen Formaten sichtbar gemacht und als produktive Ressource gerahmt, anstatt als Problem behandelt zu werden (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 389-390; Maurer, 2020, S. 124; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 421).

Andererseits besteht das Risiko, dass partizipative Formate die Illusion von Konsens erzeugen, die nicht mit den tatsächlichen Entscheidungsstrukturen der Organisation übereinstimmt (vgl. Drepper, 2018, S. 110; Wiendieck, 2008, S. 26). Wenn die Ergebnisse von Großgruppenformaten im Anschluss von denjenigen interpretiert oder selektiv umgesetzt werden, die über Entscheidungsmacht verfügen, kann das erzielte Gefühl gemeinsamer Reflexion schnell als Enttäuschung und Desillusion umschlagen (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 258, 390). Beratung muss daher darauf achten, dass partizipative Formate nicht als Legitimationsverfahren für bereits getroffene Entscheidungen eingesetzt werden, sondern als echte Räume für organisationale Selbstbeobachtung (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 266, 427; Maurer, 2020, S. 210; von der Wense, 2024, S. 56).

Konfliktmoderation und strukturierte Dialogformate

In Situationen, in denen zwischen bestimmten Akteursgruppen explizite Konflikte bestehen, können strukturierte Moderationsformate zur Anwendung kommen. Im Unterschied

zur Mediation im rechtlichen Sinne, die auf die verbindliche Einigung zwischen Parteien zielt, geht es bei der Konfliktmoderation in Organisationskontexten weniger um formale Konfliktbeilegung als um die Strukturierung von Kommunikationsprozessen zwischen Akteursgruppen, die in ihrer direkten Kommunikation blockiert oder dysfunktional geworden sind.

Das Grundprinzip strukturierter Dialogformate besteht darin, Kommunikationsbedingungen herzustellen, unter denen unterschiedliche Perspektiven sichtbar gemacht werden können, ohne unmittelbar in direkte Konfrontation zu führen. Berater:innen übernehmen dabei eine aktive Prozesssteuerung, die nicht auf die Durchsetzung eines bestimmten Ergebnisses, sondern auf die Aufrechterhaltung eines reflexiven Kommunikationsraums ausgerichtet ist (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 460-462; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 241). Zu den typischen Elementen gehören die explizite Strukturierung von Redezeiten und Gesprächsregeln, die wechselseitige Wiedergabe der Perspektive der jeweils anderen Seite, das Herausarbeiten gemeinsamer Bezugspunkte und die Erkundung von Handlungsmöglichkeiten jenseits etablierter Konfliktpositionen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 144-145; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 461).

Aus systemtheoretischer Sicht ist die Funktion dieser Formate nicht die Auflösung des zugrundeliegenden Konflikts, sondern die Unterbrechung eskalierender Kommunikationsmuster. Konflikte können eine Eigendynamik entwickeln, in der Kommunikation zunehmend ausschließlich der Stabilisierung der eigenen Position dient (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 443). Strukturierte Dialogformate können diese Dynamik unterbrechen, indem sie andere Kommunikationsformen ermöglichen. Dies bedeutet nicht, dass der Konflikt gelöst wird, wohl aber, dass er in einen anderen kommunikativen Aggregatzustand überführt wird, von einer eskalierenden in eine bearbeitbare Form (vgl. König & Volmer, 2018, S. 280-281; von Schlippe, 2022, S. 211).

Die Wirkung strukturierter Dialogformate ist dabei grundsätzlich kontingent. Ob die in solchen Formaten entstehenden Kommunikationserfahrungen in der Organisation anschlussfähig werden, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, der Bereitschaft der Beteiligten, die im Format entwickelten Perspektiven in ihre alltägliche Kommunikation zu integrieren, der Unterstützung durch Führungskräfte mit Entscheidungsmacht sowie der organisationalen Kultur im Umgang mit Konflikten. Beratung kann diese Faktoren beeinflussen, aber nicht kontrollieren (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 390; Beck et al., 2008, S. 184, 419; Elbe & Peters, 2016, S. 116; König & Volmer, 2018, S. 185).

Reflecting Team und supervisorische Elemente

Eine weitere Methodik, die im systemischen Beratungskontext entwickelt wurde und für die Bearbeitung von Konfliktsituationen in Organisationen relevant ist, ist das Reflecting Team, ein Format, das ursprünglich in der systemischen Familientherapie von Tom Andersen entwickelt wurde (vgl. Andersen, 1987, S. 415-428; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 65). In der Organisationsberatung kann dieses Format in adaptierter Form eingesetzt werden. Während eine Gruppe von Akteursgruppen ein Gespräch führt, beobachtet eine zweite Gruppe dieses Gespräch und artikuliert anschließend ihre Beobachtungen in einer Form, die nicht direktiv, sondern reflektiv ist. Die erste Gruppe wiederum beobachtet die Reflexionen der zweiten Gruppe, ohne direkt zu antworten (vgl. König & Volmer, 2018, S. 224; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 417).

Dieses Format operiert auf einer doppelten Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung: Es macht nicht nur den Inhalt von Kommunikation sichtbar, sondern auch die Beobachtungsweisen und Deutungsmuster der Beteiligten. Damit erzeugt es eine spezifische Irritationsleistung (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 417, 419-420). Beteiligten wird sichtbar, wie ihre Kommunikation von anderen wahrgenommen wird, ohne dass sie unmittelbar darauf reagieren müssen. Dieser Aufschub direkter Reaktion schafft einen reflexiven Raum, in dem alternative Perspektiven aufgenommen werden können, ohne sofort in defensive Kommunikationsmuster zu führen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 224-225; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 420).

Für die Beratungspraxis in Konfliktsituationen bedeutet dies, dass solche supervisorischen Elemente dann besonders wertvoll sind, wenn direkte Kommunikation zwischen Konfliktparteien nicht möglich oder produktiv ist. Sie schaffen eine Form der Beobachtung von Beobachtung im gemeinsamen Raum, die neue Anschlussmöglichkeiten entstehen lassen kann, ohne die Selbstreferenz der beteiligten Systeme zu verletzen.

4.3. Praxisbeispiele organisationaler Vermittlungssituationen

Die in den vorangegangenen Abschnitten entwickelten methodischen Überlegungen werden im Folgenden an drei Konfliktkonstellationen aus der deutschen Unternehmenspraxis analytisch illustriert. Ausgewählt wurden die Restrukturierung bei Volkswagen, das Transformationsprogramm bei SAP, sowie die Einführung des Steuerungsmodells „Dynamic Shared Ownership“ bei Bayer. Die Auswahl folgt drei Kriterien. Erstens sind alle drei Konstellationen über die Wirtschaftsberichterstattung öffentlich dokumentiert und damit intersubjektiv nachprüfbar. Zweitens repräsentieren sie unterschiedliche Konflikttypen, nämlich ökonomisch begründeten Personalabbau unter Beteiligung institutionalisierter und externer Anspruchsgruppen, strategisch legitimierte Transformation

sowie den Umbau von Steuerungs- und Rollenlogiken. Drittens wurden sie bereits als Belege für die Relevanz der Fragestellung eingeführt und werden hier systematisch ausgewertet, anstatt lediglich der Illustration zu dienen. Der methodische Status dieser Analysen ist genau zu bestimmen. Es handelt sich nicht um empirische Fallstudien. Ein Zugang zu den internen Kommunikationszusammenhängen der genannten Organisationen liegt nicht vor, ausgewertet wird ausschließlich öffentlich zugängliche Berichterstattung, die ihrerseits eine selektive Beobachtung zweiter Ordnung darstellt und den Konflikt bereits in medial anschlussfähiger Form rahmt. Die folgenden Abschnitte rekonstruieren daher nicht, was in diesen Organisationen tatsächlich geschehen ist, sondern nutzen die dokumentierten Konstellationen als Anwendungsfälle für den entwickelten theoretischen Rahmen. Ob und in welcher Form Organisationsberatung in den geschilderten Prozessen beteiligt war, ist nicht Gegenstand der Untersuchung. Die Beratungsbezüge sind als theoriegeleitete Möglichkeitenanalysen zu verstehen. Damit wird zugleich die in Kapitel 1.3. formulierte methodische Selbstbeschreibung eingelöst. Die Beispiele dienen der analytischen Illustration, nicht der empirischen Prüfung.

4.3.1. Volkswagen: Restrukturierung im mehrpoligen Anspruchsgefüge

Der Volkswagen-Konzern verhandelte im Rahmen eines umfassenden Spar- und Restrukturierungsprogramms über Kapazitätsanpassungen, Kostensenkungen und Beschäftigungssicherung. An der Auseinandersetzung waren neben dem Vorstand der Betriebsrat, die IG Metall sowie das Land Niedersachsen als Anteilseigner beteiligt. Die Verhandlungen erstreckten sich über mehrere Runden, ohne dass zunächst Klarheit über die Sparpläne hergestellt werden konnte (vgl. Handelsblatt, 09.07.2026).

Aus systemtheoretischer Perspektive liegt hier eine Konstellation vor, in der mindestens vier strukturell verankerte Rationalitäten gleichzeitig Geltung beanspruchen. Der Vorstand entscheidet nach ökonomischen Programmen, die an Kapazitätsauslastung, Rendite und Wettbewerbsfähigkeit gekoppelt sind. Der Betriebsrat operiert auf der Grundlage rechtlich verankerter Mitbestimmungsrechte und richtet seine Erwartungen an Beschäftigungssicherung und Verfahrensbeteiligung aus. Die IG Metall folgt einer tarifpolitischen Programmlogik, die über den Einzelfall hinausweist, weil jede Vereinbarung Präzedenzwirkung für andere Betriebe entfaltet. Das Land Niedersachsen schließlich beobachtet die Situation nach politischen Kriterien, für die regionale Beschäftigungswirkungen und deren wahlpolitische Zurechenbarkeit maßgeblich sind.

Theoretisch bemerkenswert ist an dieser Konstellation, dass die beteiligten Rationalitäten nicht sämtlich organisationsintern verankert sind. Gewerkschaft und Anteilseigner gehören der Umwelt der Organisation an, sind zugleich aber über Aufsichtsratsmandate

und Mitbestimmungsverfahren in deren Entscheidungsstruktur eingebunden. Es handelt sich um eine strukturelle Kopplung, die die operative Geschlossenheit nicht aufhebt, aber die Zurechnung von Entscheidungen erheblich verkompliziert: Umwelterwartungen werden hier nicht nur beobachtet, sondern sind über formale Verfahren an der Erzeugung von Entscheidungsprämissen beteiligt (vgl. Luhmann, 2000, S. 398; Drepper, 2018, S. 265; Niedenhoff, 2026, S. 20).

Für eine Beratung, die in dieser Situation mandatiert würde, ergibt sich unmittelbar die in Kapitel 3.3.2 beschriebene Asymmetrie. Ein Mandat käme mit hoher Wahrscheinlichkeit vom Vorstand oder aus dem Personalbereich und wäre damit an eine der beteiligten Positionen gebunden. Mehrparteilichkeit ließe sich hier nicht dadurch herstellen, dass Beratung Zugang zu allen Akteursgruppen sucht. Betriebsrat und Gewerkschaft verfügen über eigene Beratungs- und Rechtsressourcen und würden eine vom Vorstand beauftragte Beratung mit einiger Wahrscheinlichkeit als Bestandteil der Gegenposition beobachten. Die Mandatierungsstruktur würde die Beobachtungsmöglichkeiten der Beratung damit nicht nur einschränken, sondern von den übrigen Parteien aktiv als Einschränkung zugerechnet.

Was Beratung in dieser Lage leisten könnte, liegt unterhalb der Schwelle der Konfliktbearbeitung im engeren Sinne. Denkbar wäre erstens, die jeweiligen Entscheidungsprämissen der beteiligten Positionen explizit zu machen und damit die verbreitete Deutung zu irritieren, es handle sich um einen Konflikt zwischen Vernunft und Besitzstandswahrung. Zweitens könnte Beratung dazu beitragen, formalisierte Verhandlungsformate und offene Reflexionsformate architektonisch zu trennen, sodass Verständigungsversuche nicht unmittelbar in verhandlungstaktische Zurechnung geraten. Drittens könnte sie die Anschlusskommunikation nach außen mitgestalten, da die mediale Beobachtung des Konflikts auf dessen interne Dynamik zurückwirkt.

Die entscheidende Grenze zeigt sich jedoch an einer anderen Stelle, und sie ist für die Fragestellung dieser Arbeit besonders aufschlussreich. Wo organisationale Interessenkonflikte rechtlich formalisiert sind, existieren bereits institutionalisierte Verfahren ihrer Bearbeitung: Mitbestimmungsrechte, Einigungsstellen, Tarifverhandlungen. Beratung tritt hier nicht in eine Lücke, sondern in ein bereits besetztes Feld. Ihre Irritationsangebote konkurrieren mit Verfahren, die über Verbindlichkeit verfügen, welche Beratung strukturell nicht beanspruchen kann. Der Spielraum für die in dieser Arbeit entwickelte Vermittlungsfunktion ist damit gerade dort am geringsten, wo Interessenkonflikte am deutlichsten sichtbar werden.

4.3.2. SAP: Strategisch legitimierter Personalabbau

Bei SAP wurde ein Transformationsprogramm angekündigt, in dessen Rahmen eine größere Zahl von Stellen, berichtet wird von rund 10.000, entfallen bzw. umgewidmet werden sollte. Begründet wurde das Programm nicht mit einer wirtschaftlichen Notlage, sondern mit der Notwendigkeit, das Unternehmen auf Geschäftsmodelle im Bereich künstlicher Intelligenz auszurichten (vgl. Handelsblatt, 23.07.2025).

Gegenüber der Konstellation bei Volkswagen liegt hier eine andere Legitimationsstruktur vor, und genau diese Differenz macht den Fall theoretisch ergiebig. Der Personalabbau wird nicht über eine geteilte Problembeschreibung – etwa eine Ertragskrise – begründet, sondern über eine Aussage über die Zukunft. Systemtheoretisch formuliert wird damit nicht innerhalb bestehender Entscheidungsprämissen entschieden, sondern die Prämisse selbst umprogrammiert: Nicht „wir müssen sparen“, sondern „wir müssen anders arbeiten“ ist die Leitunterscheidung, an der die Entscheidung anschließt.

Dies verschiebt die Konfliktkommunikation von der Verteilungs- auf die Deutungsebene. Widerspruch kann sich nicht mehr auf einen gemeinsam anerkannten Sachverhalt beziehen, sondern müsste die Zukunftsbehauptung selbst bestreiten und damit eine Aussage angreifen, die zum Zeitpunkt der Entscheidung weder verifizierbar noch falsifizierbar ist. Die Zukunftsrahmung wirkt insofern als Mechanismus der Unsicherheitsabsorption. Sie überführt eine kontingente Entscheidung in eine scheinbar alternativlose (vgl. Luhmann, 2000, S. 185, 139; Kühl, 2020, S. 88). Die Arbeitnehmervertretung befindet sich dadurch in einer strukturell schwächeren Position als im Fall Volkswagen, weil ihre eigene Programmlogik, Beschäftigungssicherung, auf der Deutungsebene keinen unmittelbaren Anschlusspunkt findet.

Für Beratung ist diese Konstellation in besonderer Weise riskant. Wird sie beauftragt, die Transformation kommunikativ zu begleiten, übernimmt sie mit dem Auftrag zugleich dessen Rahmung. Sie beobachtet den Konflikt dann als Umsetzungs- und Akzeptanzproblem, nicht als Deutungskonflikt, und reproduziert damit die Beobachtungsweise des Mandatgebers. Genau dies ist der in Kapitel 3.3.2 beschriebene Fall, in dem Beratung ihre Fähigkeit zur Beobachtung zweiter Ordnung aufgibt und zum Instrument einer Position wird (vgl. König & Volmer, 2018, S. 486; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 312).

Eine systemisch informierte Beratung müsste demgegenüber die Rahmung selbst zum Gegenstand machen. Die dafür geeigneten Fragen lauten nicht, wie die Transformation besser kommuniziert werden kann. Sie richten sich vielmehr darauf, welche Alternativen durch die gewählte Zukunftsbeschreibung unsichtbar werden, wer über die

Deutungshoheit hinsichtlich der Zukunft verfügt und woran sich zu einem späteren Zeitpunkt erkennen ließe, ob die Prämisse trug. Hierin liegt zugleich die praktische Zuspitzung des Beratungsparadoxes: Die Thematisierung der Auftragsrahmung ist genau diejenige Leistung, die ein Auftraggeber:innen am wenigsten nachfragt, und zugleich diejenige, die Beratung von Legitimationsarbeit unterscheidet.

4.3.3. Bayer: Umbau der Steuerungslogik

Bayer führte ab 2024 unter der Bezeichnung „Dynamic Shared Ownership“ ein Organisationsmodell ein, das Hierarchieebenen reduziert, Entscheidungsbefugnisse in weitgehend selbstorganisierte Teams verlagert und die Arbeit in kurzen Planungszyklen organisiert. Die Umstellung führte zu erheblichen Spannungen zwischen Unternehmensleitung und betroffenen Führungskräften (vgl. FAZ, 26.06.2024).

Anders als in den beiden vorangehenden Fällen steht hier nicht der Abbau von Stellen im Vordergrund, sondern der Eingriff in die Entscheidungsprämissen selbst. Luhmann unterscheidet drei Typen solcher Prämissen: Programme, Kommunikationswege und Personal beziehungsweise Stellenbesetzungen (vgl. Luhmann, 2000, S. 221-223). Ein Modell, das Hierarchieebenen streicht, Entscheidungsrechte verlagert und Planungszyklen verkürzt, verändert alle drei gleichzeitig. Es handelt sich damit um den weitreichendsten der drei hier betrachteten Eingriffe, und die Intensität der Konflikte ist keine Begleiterscheinung, sondern eine strukturelle Folge.

Die Konfliktlage der betroffenen Führungskräfte lässt sich vor diesem Hintergrund präziser bestimmen, als es die verbreitete Rede vom Widerstand gegen Veränderung erlaubt. Was infrage steht, ist nicht primär eine Position, sondern die Zurechnungsadresse der eigenen Leistung. In einer hierarchisch programmierten Organisation wird Führungsleistung über Weisung, Kontrolle und Ergebnisverantwortung zugerechnet. In einem selbstorganisierten Modell entfällt diese Zurechnungsform, ohne dass zunächst eine anschlussfähige Alternative bereitsteht. Der Widerspruch ist damit nicht als Besitzstandswahrung zu deuten, sondern als Ausdruck einer Rollenlogik, die kommunikativ nicht mehr anschlussfähig ist (vgl. Holtbrügge, 2026, S. 34-35; von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 171).

Für Beratung ist dies die günstigste der drei Konstellationen, und zwar aus einem strukturellen Grund: Der Konflikt ist weder rechtlich formalisiert noch über eine nicht bestreitbare Zukunftsbehauptung stillgestellt. Die Deutung dessen, was Führung künftig bedeutet, ist offen und damit kommunikativ bearbeitbar. Hier greifen die in Kapitel 4.2 dargestellten Methodiken am ehesten: Zirkuläre Fragen können die wechselseitigen

Zuschreibungen zwischen Change-Team und Führungsebene beweglich machen, Reflecting-Team-Formate können sichtbar machen, wie die jeweils andere Seite die Umstellung beobachtet, und strukturierte Aushandlungsformate können die neuen Rollenerwartungen explizieren, statt sie als selbsterklärend vorauszusetzen.

Auch hier bleibt jedoch eine Grenze bestehen, die sich in diesem Fall als Paradoxie darstellt. Selbstorganisation lässt sich nicht anordnen. Eine Organisation, die Autonomie hierarchisch verfügt, erzeugt eine Situation, in der die Adressaten aufgefordert sind, aus eigenem Antrieb zu tun, was ihnen aufgetragen wurde. Beratung kann diese Paradoxie nicht auflösen, sondern lediglich beobachtbar machen und dadurch verhindern, dass sie als individuelles Versagen der Beteiligten zugerechnet wird. Damit bestätigt sich auch an diesem Fall die zentrale These der Arbeit: Die Leistung von Beratung liegt nicht in der Auflösung der Spannung, sondern in der Verschiebung ihrer Zurechnung.

4.3.4. Vergleichende Betrachtung

Der Vergleich der drei Konstellationen erlaubt eine Präzisierung, die über die Einzelfälle hinausweist. Sie unterscheiden sich systematisch in drei Hinsichten: im Grad der rechtlichen Formalisierung des Konflikts, im Legitimationsmodus der Entscheidung und in der Reichweite des Eingriffs in die Entscheidungsprämissen. Bei Volkswagen ist der Konflikt hoch formalisiert, die Legitimation ökonomisch und der Eingriff auf Kapazitäten und Beschäftigung gerichtet. Bei SAP ist die Formalisierung geringer, die Legitimation prospektiv und der Eingriff auf Programme und Personal bezogen. Bei Bayer ist die Formalisierung am geringsten, die Legitimation organisationskulturell und der Eingriff erfasst alle drei Prämissentypen zugleich.

Daraus lässt sich eine These formulieren, die in Kapitel 4.4 aufgenommen wird: Der Spielraum der Vermittlungsfunktion verhält sich umgekehrt proportional zum Formalisierungsgrad des Konflikts und proportional zur Offenheit seiner Deutung. Wo Interessenkonflikte rechtlich verfasste Bearbeitungsverfahren besitzen, ist Beratung strukturell nachrangig. Wo sie über nicht bestreitbare Zukunftsbehauptungen stillgestellt werden, ist Beratung in besonderer Weise gefährdet, zum Legitimationsinstrument zu werden. Und wo die Deutung offen ist, kann sie ihre Irritationsleistung am ehesten entfalten. Diese Differenzierung ist theoretisch bedeutsam, weil sie die pauschale Rede von den Grenzen der Beratung durch eine Bestimmung der Bedingungen ersetzt, unter denen diese Grenzen enger oder weiter verlaufen.

4.4. Theoriegeleitete Reflexion der Vermittlungsfunktion

Die Systematisierung der Beratungsansätze, die Analyse der Methodiken und die vergleichende Betrachtung der drei Fallkonstellationen erlauben nun eine Bestimmung dessen, was Vermittlung unter systemtheoretischen Bedingungen bezeichnen kann. Auffällig ist zunächst, dass sich in allen drei Bereichen dieselbe Verschiebung zeigt. Die als anschlussfähig ausgewiesenen Ansätze operieren nicht auf der Ebene inhaltlicher Lösungen, sondern auf der Ebene der Deutungsstrukturen. Die dargestellten Methodiken zielen nicht auf Einigung, sondern auf die Beweglichkeit wechselseitiger Zuschreibungen. Und in den Fallkonstellationen erwies sich der Beratungsspielraum jeweils dort als am größten, wo die Deutung des Konflikts offen war, und dort als am geringsten, wo sie entweder rechtlich formalisiert oder über nicht bestreitbare Zukunftsbehauptungen stillgestellt wurde.

Diese Übereinstimmung legt eine begriffliche Konsequenz nahe, die sich erst auf der Grundlage der drei Fallanalysen formulieren lässt. In allen drei Konstellationen zeigte sich, dass Beratung weder Positionen annähern noch Entscheidungen herbeiführen kann, dass ihre Leistung sich aber gleichwohl nicht in Beobachtung erschöpft. Bei Volkswagen lag der denkbare Beitrag in der Explikation der jeweiligen Entscheidungsprämissen und der architektonischen Trennung von Verhandlungs- und Reflexionsformaten. Bei SAP hätte er in der Thematisierung der Auftragsrahmung selbst gelegen, also in genau derjenigen Leistung, die ein Auftraggeber am wenigsten nachfragt. Bei Bayer erwies sich der Spielraum als am größten, weil die Deutung der neuen Rollenlogik offen und damit kommunikativ bearbeitbar war. n keinem der drei Fälle bestand die mögliche Leistung in der Überbrückung von Differenzen. In allen dreien bestand sie in der Veränderung der Bedingungen, unter denen die Organisation ihre eigenen Differenzen bearbeitet.

Vermittlung im systemtheoretisch fundierten Sinne bezeichnet daher nicht die Herstellung von Konsens, sondern die Ermöglichung neuer Anschlussmöglichkeiten im Umgang mit bestehenden Differenzen. Eine so verstandene Vermittlung zielt nicht auf die Auflösung von Konflikten, sondern auf deren Überführung in eine Form, die organisational bearbeitbar bleibt. Konflikte verschwinden dabei nicht, die beteiligten Akteursgruppen werden jedoch in die Lage versetzt, über ihre Differenzen zu kommunizieren, statt ausschließlich durch diese hindurch zu kommunizieren (vgl. Glasl, 2011, S. 126–128). Der Ertrag dieser Reformulierung liegt darin, dass sie die praktische Attraktivität des Vermittlungsbegriffs erhält, ohne die theoretischen Prämissen zu verletzen. Sie erklärt zugleich, warum die Erwartung an Vermittlung in der Beratungspraxis so beharrlich fortbesteht.

Organisationen erleben Beratung durchaus als vermittelnd, weil sich die Bearbeitbarkeit ihrer Konflikte verändert, auch dann, wenn die zugrunde liegenden Interessengegensätze unverändert bestehen bleiben. Die Zuschreibung ist insofern nicht schlicht falsch, sondern beschreibt eine Wirkung, deren Mechanismus sie verfehlt.

Der Vergleich mit der in Kapitel 2.2.2 und 3.3.2 analysierten Personalfunktion macht die strukturelle Pointe sichtbar: Sowohl die interne als auch die externe Vermittlungsinstanz stehen vor dem Problem, Interessenkonflikte bearbeiten zu sollen, ohne eine neutrale Beobachtungsposition einnehmen zu können. Die Personalfunktion scheitert daran, dass sie als Teil des organisationalen Entscheidungszusammenhangs selbst an Entscheidungsprämissen gebunden ist. Externe Beratung verfügt zwar über den Vorteil systemfremder Beobachtung, sie ist nicht an dieselben Entscheidungsprämissen gebunden und kann dem System Unterscheidungen anbieten, die intern nicht verfügbar sind. Dieser Vorteil wird jedoch in dem Maße relativiert, in dem Beratung selbst in eine strukturelle Kopplung mit dem Klientensystem eintritt. Auftragsabhängigkeit, die Selektion durch das Klientensystem und die Notwendigkeit, anschlussfähige Kommunikation zu erzeugen, binden auch die externe Position an die Logik des Systems, das sie irritieren soll. Die Differenz zwischen interner und externer Vermittlung ist damit keine Differenz zwischen Befangenheit und Neutralität, sondern eine Differenz im Grad und in der Art der strukturellen Einbindung.

Was daraus für die Beantwortung der Forschungsfrage folgt, wird im abschließenden Kapitel entfaltet.

5. Fazit und Implikationen

Die vorliegende Arbeit hat Organisationsberatung im Kontext organisationaler Interessenkonflikte aus systemtheoretischer Perspektive untersucht. Ausgangspunkt war ein Spannungsverhältnis, das sich bereits in der Fragestellung ankündigt: Während Organisationsberatung in der Praxis häufig als vermittelnde Instanz beauftragt und wahrgenommen wird, legen die systemtheoretischen Grundannahmen nahe, dass eine solche Vermittlung im Sinne direkter Einflussnahme strukturell nicht möglich ist. Dieses Spannungsverhältnis war nicht aufzulösen, sondern zu analysieren, zu präzisieren und in seiner theoretischen Produktivität fruchtbar zu machen. Das vorliegende Kapitel zieht die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen, differenziert die Möglichkeiten und Grenzen der Vermittlungsfunktion auf der Grundlage der gesamten Analyse und entwickelt Implikationen für Beratungspraxis und wissenschaftliche Forschung.

5.1. Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

Die Arbeit hat in drei aufeinander aufbauenden Argumentationsschritten eine systemtheoretisch fundierte Perspektive auf Organisationsberatung in Konfliktsituationen entwickelt.

Im ersten Schritt wurden Organisationen als konfliktär strukturierte soziale Systeme beschrieben. Ausgehend von Luhmanns Systemtheorie wurde gezeigt, dass Organisationen sich nicht durch Menschen, Hierarchien oder Strategiepapiere konstituieren, sondern durch die fortlaufende Kommunikation von Entscheidungen. Entscheidungen sind das Basiselement organisationaler Reproduktion: Sie erzeugen Festlegung und Kontingenz zugleich, da jede Entscheidung aus einer Vielzahl von Alternativen eine auswählt und die anderen damit als nicht realisierte Möglichkeiten im System präsent hält. Entscheidungsprämissen, Programme, Kommunikationswege, Rollen, strukturieren diese Prozesse und schaffen Erwartungssicherheit, ohne Komplexität vollständig zu eliminieren.

Gerade aus dieser Struktur ergibt sich die Konfliktanfälligkeit moderner Organisationen. Wo unterschiedliche Entscheidungsprämissen, professionelle Orientierungen und Rationalitäten aufeinandertreffen, entstehen mit struktureller Regelmäßigkeit Spannungen und Unvereinbarkeiten. Konflikte sind dabei keine Abweichungen von einem ansonsten harmonischen Grundzustand, sondern kommunikative Formen, in denen die Mehrperspektivität organisationaler Wirklichkeit sichtbar wird. Die Analyse divergierender Rationalitäten organisationaler Akteursgruppen hat gezeigt, dass diese Unterschiede nicht auf individuelle Präferenzen oder mangelnde Kooperationsbereitschaft zurückzuführen sind, sondern in den funktionalen Differenzierungen und strukturellen Einbindungen der jeweiligen Bereiche begründet liegen. Am Beispiel des Funktionsbereichs HR wurde diese strukturelle Ambivalenz exemplarisch verdeutlicht: HR ist gleichzeitig Teil des Managementsystems und mit Erwartungen der Beschäftigten konfrontiert, ohne eine Position außerhalb dieser Konstellation einnehmen zu können.

Im zweiten Schritt wurde Organisationsberatung systemtheoretisch fundiert. Die begriffliche Einordnung hat gezeigt, dass klassische Beratungsverständnisse, die Beratung als problemlösendes Expertenhandeln oder als planvolle Steuerungsintervention konzipieren, mit den systemtheoretischen Grundannahmen nicht kompatibel sind. Wie dargelegt, schließt die operative Geschlossenheit von Organisationen die direkte Determination organisationaler Entscheidungen durch externe Akteure strukturell aus. Dies bedeutet allerdings nicht, dass jede Form von Steuerung unter systemtheoretischen Prämissen undenkbar wäre. Helmut Willke hält mit dem Konzept der Kontextsteuerung gerade unter

systemtheoretischen Voraussetzungen an einem Steuerungsbegriff fest, der nicht auf die kausale Beeinflussung des Systems selbst, sondern auf die Gestaltung seiner Randbedingungen zielt. Kontextsteuerung setzt darauf, die Bedingungen zu verändern, unter denen ein System seine eigenen Operationen vollzieht, ohne diese Operationen selbst zu determinieren (vgl. Willke, 1999, S. 143-157). Diese Position stellt die stärkste Gegenposition zur hier vertretenen These dar, und sie ist ernst zu nehmen, weil sie den Steuerungsanspruch nicht naiv formuliert, sondern systemtheoretisch informiert begründet. Gleichwohl bleibt auch die Kontextsteuerung an die Selbstreferenz des gesteuerten Systems gebunden: Ob eine Veränderung der Randbedingungen im System als Anlass zur Umstellung eigener Operationen verarbeitet wird, entscheidet das System nach eigener Logik. Die Differenz zwischen Kontextsteuerung und dem in dieser Arbeit entwickelten Irritationsbegriff ist damit eine Differenz im Anspruch, nicht im Mechanismus. Beide beschreiben indirekte Einflussnahme. Willke hält jedoch am Steuerungsversprechen fest, während die hier eingenommene Perspektive die Kontingenz des Ergebnisses als konstitutiv betrachtet und gerade darin die Bedingung professionellen Beratungshandelns sieht. An die Stelle des Steuerungsmodells tritt somit ein Verständnis von Beratung als reflexiver Praxis, die durch Irritation und Reflexionsangebote auf die Erweiterung organisationaler Beobachtungs- und Entscheidungsmöglichkeiten abzielt. Beratung operiert auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung.

Im dritten Schritt wurden diese theoretischen Grundlagen auf konkrete Konfliktsituationen und Beratungsmethodiken bezogen und zwei eigenständige begriffliche Bestimmungen vorgenommen. Der Begriff der organisationalen Interessen wurde als kommunikativ erzeugte Erwartungen an organisationale Entscheidungen bestimmt, die auf Stellen, Rollen oder Funktionsbereiche zugerechnet und unter Berufung auf die dort geltenden Entscheidungsprämissen als legitim ausgewiesen werden. Mehrparteilichkeit wurde als die professionelle Praxis bestimmt, die in einem Konflikt wirksamen Erwartungslogiken sukzessive und gleichrangig als eigenlogisch begründete Beobachtungen zu behandeln, ohne sich dauerhaft mit einer von ihnen zu identifizieren, und die eigene Beobachterposition dabei fortlaufend mitzubeobachten. Beide Begriffe gehen über die referierten Theoriebestände hinaus und stellen eigene konzeptionelle Beiträge der Arbeit dar. Die vergleichende Analyse dreier Konfliktkonstellationen aus der deutschen Unternehmenspraxis, der Restrukturierung bei Volkswagen, des KI-getriebenen Transformationsprogramms bei SAP und des Umbaus der Steuerungslogik bei Bayer, hat diese Begriffe analytisch geschärft und zu einer zentralen Differenzierung geführt: Der Spielraum der Vermittlungsfunktion verhält sich umgekehrt proportional zum Formalisierungsgrad des Konflikts und proportional zur Offenheit seiner Deutung. Wo Interessenkonflikte über

rechtlich verfasste Bearbeitungsverfahren institutionalisiert sind, wie im Fall Volkswagen, ist Beratung strukturell nachrangig gegenüber den bereits existierenden Verfahren. Wo Konflikte über nicht bestreitbare Zukunftsbehauptungen stillgestellt werden, wie im Fall SAP, ist Beratung in besonderer Weise gefährdet, zur Legitimationsressource zu werden, statt als Irritationsangebot zu wirken. Und wo die Deutung offen ist, wie im Fall Bayer, kann Beratung ihre spezifische Leistung, die Ermöglichung neuer Anschlussmöglichkeiten im Umgang mit bestehenden Differenzen, am ehesten entfalten. Diese Differenzierung ersetzt die pauschale Rede von den Grenzen der Beratung durch eine Bestimmung der Bedingungen, unter denen diese Grenzen enger oder weiter verlaufen.

5.2. Möglichkeiten und Grenzen der Vermittlungsfunktion

Die vorliegende Analyse erlaubt nun eine theoretisch fundierte Antwort auf die zentrale Forschungsfrage:

Wie lässt sich Organisationsberatung unter systemtheoretischen Annahmen im Kontext organisationaler Interessenkonflikte beschreiben, und inwiefern ist die Zuschreibung einer vermittelnden Funktion dabei theoretisch haltbar?

Die Antwort lautet: Die Zuschreibung ist haltbar, aber nur unter der Bedingung einer grundlegenden Reformulierung dessen, was Vermittlung bedeutet. Vermittlung als Konfliktlösung, als Überbrückung von Interessengegensätzen oder als Herstellung von Konsens ist unter systemtheoretischen Bedingungen nicht haltbar, nicht, weil Beratung unzulänglich wäre, sondern weil diese Erwartungen an der Logik operativ geschlossener Systeme scheitern. Konflikte, die in Entscheidungsprämissen und strukturellen Rationalitäten verankert sind, lassen sich nicht von außen auflösen. Eine Instanz, die selbst in die Mandatierungslogik einer bestimmten Position eingebunden ist, kann zudem keine neutrale Vermittlungsrolle einnehmen. Vermittlung im in Kapitel 4.4 entwickelten Sinne, als Ermöglichung neuer Anschlussfähigkeit im Umgang mit bestehenden Differenzen, ist dagegen theoretisch haltbar und praktisch bedeutsam.

Diese Unterscheidung hat weitreichende Konsequenzen. Sie verschiebt den Maßstab für Beratungserfolg von der Frage, ob Konflikte gelöst wurden, zu der Frage, ob die Organisation in ihrer Fähigkeit gestärkt wurde, mit Konflikten produktiv umzugehen. Sie verändert die Erwartungsstruktur des Beratungskontrakts: Nicht die Bereinigung einer konflikthaften Situation ist das Ziel, sondern die Erweiterung des Repertoires, mit dem eine Organisation auf strukturell unvermeidliche Spannungen reagieren kann. Und sie verändert die Selbstbeschreibung von Berater:innen, die sich weder als Problemlöser:innen noch als neutrale Vermittler:innen verstehen können, sondern als reflexive

Beobachter:innen unter Bedingungen struktureller Eingebundenheit und kontingenter Wirksamkeit.

Die Möglichkeiten der so verstandenen Vermittlungsfunktion lassen sich in vier Punkten zusammenfassen. Erstens kann Beratung zur Erweiterung der organisationalen Beobachtungsperspektive beitragen, indem sie alternative Deutungsangebote einführt und bestehende Rahmungen irritiert. Zweitens kann sie durch die Gestaltung von Kommunikationsprozessen Bedingungen schaffen, unter denen Perspektiven sichtbar und artikulierbar werden, die im organisationalen Alltag unsichtbar bleiben. Drittens kann sie durch die Unterbrechung eskalierender Kommunikationsmuster neue Möglichkeiten reflexiver Auseinandersetzung eröffnen. Viertens kann sie durch eine explizite Auftragsklärung und reflexive Selbstverortung zur Transparenz der Beratungsbedingungen beitragen. Diese Möglichkeiten sind an Voraussetzungen gebunden: an eine gewisse Reflexionsbereitschaft der Organisation, an einen hinreichend weiten Operationsrahmen innerhalb der Mandatierungsstruktur und an die professionelle Fähigkeit der Beratenden, die eigene Eingebundenheit fortlaufend zu beobachten.

Die Grenzen sind ebenso deutlich zu benennen. Organisationsberatung kann keine Konflikte lösen, die in den Entscheidungsprämissen und Rationalitätsstrukturen der Organisation verankert sind. Sie kann keine Interessen harmonisieren, die auf unvereinbaren Erwartungslogiken beruhen. Sie kann die operative Geschlossenheit nicht überwinden und keine Veränderung herbeiführen, die die Organisation nicht selbst vollzieht. Und sie kann die Paradoxie ihrer eigenen Mandatierung nicht auflösen, sondern nur reflexiv handhaben. Die vergleichende Betrachtung der Fallkonstellationen hat diese Grenzen zudem präzisiert: Der Spielraum der Vermittlungsfunktion verhält sich umgekehrt proportional zum Formalisierungsgrad des Konflikts und proportional zur Offenheit seiner Deutung.

Abschließend ist die Reichweite des gewählten theoretischen Zugriffs selbst zu bilanzieren. Die in Kapitel 2.1.1 ausgewiesene Abstraktionsleistung der Systemtheorie hat den Blick auf die kommunikative Erzeugung und Verarbeitung von Interessenkonflikten freigelegt, sie hat jedoch einen Preis, der sich in den Fallanalysen deutlich gezeigt hat. Wo die Arbeit die Konfliktlage bei Volkswagen als Aufeinandertreffen strukturell verankerter Rationalitäten beschreibt, bleibt unsichtbar, was Beschäftigungsunsicherheit für die Betroffenen bedeutet. Wo sie den Widerspruch der Bayer-Führungskräfte als Verlust einer Zurechnungsadresse rekonstruiert, tritt die biografische und emotionale Dimension dieses Verlusts nicht in Erscheinung. Beides ist keine Nachlässigkeit der Analyse, sondern die konsequente Folge einer Perspektive, die Personen als Umwelt sozialer Systeme

führt. Handlungs- und akteurstheoretische Zugänge, etwa bei Crozier und Friedberg (1979, S. 78) oder Weick (1985, S. 129), erfassen genau diese Dimensionen, verfehlen dafür jedoch die vorgelagerte Frage, wie Organisationen Konflikte überhaupt als entscheidungsrelevante Differenzen erzeugen. Für die Beratungspraxis folgt daraus eine Einschränkung, die ernst zu nehmen ist: Die hier entwickelte Bestimmung der Vermittlungsfunktion beschreibt, was Beratung strukturell leisten kann, nicht, was sie für die beteiligten Menschen bedeutet. Eine Beratung, die sich ausschließlich auf der hier beschriebenen Ebene bewegte, liefe Gefahr, die Erfahrungsdimension organisationaler Konflikte zu unterschätzen. Die systemtheoretische Perspektive ist daher als analytischer Rahmen produktiv, nicht als vollständige Beschreibung des Gegenstands.

Damit tritt das zentrale Paradox professioneller Beratung ein letztes Mal hervor. Beratung muss anschlussfähig sein, um zu wirken, und Differenz erzeugen, um zu irritieren. Sie benötigt ein Mandat und muss dieses zugleich transzendieren. Diese Spannung ist keine auflösbare Widersprüchlichkeit, sondern die konstitutive Bedingung professionellen Beratungshandelns in komplexen Organisationen. Professionalität zeigt sich nicht in ihrer Überwindung, sondern in ihrer reflexiven Handhabung.

5.3. Implikationen für Praxis und Forschung

Die entwickelten Erkenntnisse haben sowohl für die Beratungspraxis als auch für die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Organisationsberatung Konsequenzen, die abschließend skizziert werden sollen.

Implikationen für die Beratungspraxis

Die wichtigste praktische Implikation betrifft die Erwartungsgestaltung im Beratungskontrakt. Wenn Beratung in Konfliktsituationen beauftragt wird, bringen Auftraggeber:innen häufig die Erwartung mit, dass Beratung Konflikte löst, Parteien einigt oder eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage herstellt. Diese Erwartung ist verständlich, aber strukturell nicht einlösbar. Professionelle Beratung tut gut daran, diese Erwartung im Rahmen der Auftragsklärung explizit zu thematisieren und ein realistisches Verständnis der eigenen Wirkungsmöglichkeiten zu vermitteln. Dies bedeutet nicht, den Auftrag zu verweigern, sondern ihn in einer Weise zu rahmen, die mit den tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten von Beratung übereinstimmt. Auftragsklärung in diesem Sinne ist keine administrative Formalität, sondern die erste und bedeutendste Irritationsleistung des Beratungsprozesses.

Eine zweite praktische Implikation betrifft die Positionierung von Berater:innen im Feld der Konfliktkommunikation. Die Analyse hat gezeigt, dass Mehrparteilichkeit keine

stabile Haltung ist, die einmal eingenommen und dann gehalten werden kann, sondern eine reflexive Praxis, die kontinuierlicher Beobachtung und Justierung bedarf. Berater:innen sollten sich regelmäßig die Frage stellen, welche Perspektiven im aktuellen Beratungsgeschehen repräsentiert und welche systematisch unsichtbar sind. Supervision und kollegiale Beratung können dabei eine wichtige unterstützende Funktion übernehmen. Sie bieten den Berater:innen selbst eine Form von Beobachtung zweiter Ordnung, die blinde Flecken in der eigenen Wahrnehmung zugänglich macht.

Drittens legen die entwickelten Überlegungen nahe, dass Beratung in Konfliktsituationen weniger auf das Ergebnis als auf den Prozess orientiert sein sollte. Wenn der Maßstab nicht die Konfliktlösung, sondern die Erweiterung kommunikativer Handlungsmöglichkeiten ist, dann verschiebt sich der Fokus von der Frage „Welche Lösung ist richtig?" zur Frage „Welche Kommunikationsformen ermöglichen der Organisation, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen?" Diese Prozessorientierung ist nicht gleichbedeutend mit inhaltlicher Beliebigkeit, Berater:innen bringen Perspektiven, Strukturierungen und Irritationen ein, die inhaltlich bedeutsam sind. Aber sie setzt voraus, dass die Letztverantwortung für Entscheidungen konsequent bei der Organisation verbleibt.

Eine vierte Implikation betrifft die Ausbildung und Weiterentwicklung von Berater:innen. Die systemtheoretische Perspektive legt nahe, dass professionelle Beratungskompetenz nicht primär in technischem Methodenwissen besteht, sondern in der Fähigkeit zur reflexiven Selbstbeobachtung. Berater:innen müssen in der Lage sein, ihre eigene Eingebundenheit in das Kommunikationsgeschehen zu beobachten, die Wirkungen ihrer eigenen Interventionen zu reflektieren und mit der grundsätzlichen Kontingenz ihrer Wirksamkeit umzugehen. Diese Fähigkeiten lassen sich nicht allein durch Methodenschulung erwerben, sondern erfordern eine professionelle Haltungsbildung, die reflexive Selbstwahrnehmung als Kernkompetenz begreift.

Implikationen für die Forschung

Erstens liegt zur Rezeption und Verarbeitung von Beratungsinterventionen zwar Forschung vor, insbesondere zur Beobachtung der Berater-Klienten-Beziehung aus systemtheoretischer Perspektive (Mohe & Seidl, 2011, S. 3–22), jedoch kaum für konflikthafte Kontexte, in denen Beratung mit divergierenden Erwartungslogiken und asymmetrischen Mandatierungsstrukturen konfrontiert ist. Die in Kapitel 4.3.4 entwickelte These, dass der Spielraum der Vermittlungsfunktion mit dem Formalisierungsgrad des Konflikts sinkt und mit der Offenheit seiner Deutung steigt, ließe sich als empirisch prüfbare Hypothese an vergleichenden Fallstudien untersuchen: Unterscheiden sich Beratungsverläufe in

rechtlich formalisierten Konflikten systematisch von solchen in deutungsoffenen Konstellationen hinsichtlich der Anschlussfähigkeit von Irritationsangeboten?

Zweitens bedarf das Konzept der Mehrparteilichkeit einer weiteren theoretischen Ausarbeitung im Kontext von Organisationsberatung. In der systemischen Therapietradition ist Allparteilichkeit als professionelle Haltung gut beschrieben (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2026, S. 247). Für Organisationskontexte, in denen Machtasymmetrien, formale Hierarchien und Mandatierungslogiken eine andere Ausgangslage erzeugen, sind die Konsequenzen dieses Prinzips jedoch noch nicht hinreichend ausgearbeitet. Wie lässt sich Mehrparteilichkeit unter Bedingungen struktureller Asymmetrie praktizieren? Welche organisationalen Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit mehrparteiliche Beratung anschlussfähig wird? Und wie verhält sich Mehrparteilichkeit zur Verantwortung von Berater:innen in Situationen, in denen bestimmte Interessen durch strukturelle Marginalisierung systematisch benachteiligt sind?

Drittens bietet das Verhältnis zwischen Beratungstheorie und Systemtheorie weiterhin Potenzial für theoretische Ausarbeitung. Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass Luhmanns Systemtheorie einen außerordentlich präzisen analytischen Rahmen für die Beschreibung organisationaler Konflikte und der Rolle externer Beratung bereitstellt. Gleichzeitig ist die Systemtheorie als soziologische Großtheorie nicht unmittelbar auf Beratungshandeln anwendbar, sondern bedarf der Vermittlung durch beratungstheoretische Konzepte, wie sie insbesondere in der systemischen Beratungstradition ausgearbeitet wurden. Die Frage, wie diese Vermittlung theoretisch präzise gestaltet werden kann, ohne die analytische Strenge der Systemtheorie aufzugeben und ohne die praktische Handlungsorientierung der Beratungstheorie zu verlieren, bleibt ein lohnendes Feld weiterer Forschung.

Viertens legt die vorliegende Analyse nahe, dass die Beziehung zwischen Beratung und Konflikten stärker in den Fokus der Organisationsentwicklungsforschung gerückt werden sollte. Obwohl Konflikte in Veränderungsprozessen allgegenwärtig sind, dominieren in der Forschungsliteratur Perspektiven, die Konflikte primär als Störvariablen behandeln, die es zu minimieren gilt. Eine systemtheoretisch informierte Perspektive, die Konflikte als kommunikative Phänomene mit funktionaler Ambivalenz begreift, bietet die Grundlage für ein differenzierteres Forschungsprogramm: eines, das fragt, unter welchen Bedingungen Konflikte organisationale Reflexion und Entwicklung ermöglichen, und welchen Beitrag Beratung zu dieser Ermöglichung leisten kann.

Schlussbemerkung

Die vorliegende Arbeit hat Organisationsberatung nicht als Lösung für das Problem organisationaler Interessenkonflikte beschrieben, sondern als eine spezifische Form professionellen Handelns, die unter Bedingungen struktureller Komplexität, kontingenter Wirksamkeit und paradoxer Mandatierungslogik operiert. Diese Beschreibung ist realistischer, theoretisch kohärenter und letztlich auch für die Praxis hilfreicher als die verbreitete Vorstellung einer vermittelnden oder konfliktlösenden Instanz.

Organisationsberatung, die ihre eigenen Möglichkeiten und Grenzen kennt, die mit dem Paradox ihrer Eingebundenheit reflexiv umgehen kann und die den Anspruch der Mehrparteilichkeit als professionelle Praxis ernst nimmt, kann in Konfliktsituationen eine bedeutsame Rolle spielen. Nicht, indem sie Konflikte beseitigt, sondern indem sie Organisationen dabei unterstützt, mit ihren eigenen Differenzen auf eine Weise umzugehen, die Entscheidungs- und Kommunikationsfähigkeit erhält. Das ist weniger als das, was manche Auftraggeber:innen sich von Beratung wünschen. Es ist aber genau das, was Beratung unter den Bedingungen moderner Organisationen leisten kann, und das ist mehr, als häufig anerkannt wird.

III. Literaturverzeichnis

Abraham, M. & Büschges, G. (2009). Einführung in die Organisationssoziologie (4. Auflage). VS Verlag.

Andersen, T. (1987). The reflecting team: Dialogue and meta-dialogue in clinical work. *Family Process, 26* (4), S. 415-428.

Armbrüster, T. (2006). *The Economics and Sociology of Management Consulting.* Cambridge University Press.

Bachmann, P. & Moist, R. (2024). Giddens (1984): Die Konstitution der Gesellschaft. In O. Hoffjann & S. Sandhu (Hrsg.), *Schlüsselwerke für Strategische Kommunikationsforschung* (S. 149-163). Springer VS.

Baecker, D. (2016). Organisation und Management (4. Auflage). Suhrkamp.

Beck, M., Fisch R. & Müller A. (2008). Change Reflexivity – ein Ansatz zur Analyse subjektiver Theorien über die Gestaltung von Veränderungsvorhaben. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen. Stand und Perspektiven* (1. Auflage, S. 177-200). VS Verlag.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective. Éditions du Seuil. Dt.: (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Athenäum

Dewe, B. & Schwarz, M. P. (2011). Beraten als professionelle Handlung und pädagogisches Phänomen. Verlag Dr. Kovač GmbH.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2019). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (14. aktualisierte Auflage). Campus Verlag.

Drepper, T. (2018). Organisationen der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns (2., überarbeitete und aktualisierte Auflage). Springer VS.

Elbe, M. & Peters, S. (2016). Die temporäre Organisation. Grundlagen der Kooperation, Gestaltung und Beratung. Springer Gabler.

Elbe, M. & Saam, N. (2010). „Mönche aus Wien, bitte lüftets eure Geheimnisse." Über die Abweichung der Beratungspraxis von den Idealtypen der Organisationsberatung IN S. Kühl & M. Moldaschl (Hrsg.), Organisation und Intervention. Ansätze

für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung. (S. 85-113). Rainer Hampp Verlag.

Ernst, B. & Kieser, A. (2002). In Search of Explanations for the Consulting Explosion. In K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (Hrsg.), *The Expansion of Management Knowledge* (S. 47–73). Stanford University Press.

Exner, A. (1992). Das Unsteuerbare steuern? In C. Schmitz et al. (Hrsg.) Managerie. Jahrbuch Systemisches Denken und Handeln im Management (S. 203-212). Carl-Auer Verlag.

FAZ, 26.06.2024. „Bayer-Chef Anderson: Kommen beim Umbau schneller voran“, 2024. Online: https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/bayer-chef-anderson-kommen-beim-umbau-schneller-voran-19815151.html (zuletzt abgerufen am 11.07.2026).

Freeman, R. E. & McVae, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management (Working Paper No. 01-02). Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia.

Frey, D., Gerkhardt, M. & Fischer, P. (2008). Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei Veränderungen. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen. Stand und Perspektiven* (1. Auflage, S. 281-300). VS Verlag.

Gebhardt, J. et al. (2024). New ways to combat rising complexity and costs. Global ESG, compliance, and risk report 2024. Boston Consulting Group. Online: https://www.bcg.com/publications/2024/new-ways-combat-rising-complexity-costs (zuletzt abgerufen am 11.07.2026).

Glasl, F. (2011). Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater (11. Aktualisierte Auflage). Haupt Verlag.

Handelsblatt, 23.07.2025. „SAP-Chef will weiter Stellen abbauen“, 2025. Online: https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/einsparungen-sap-chef-will-weiter-stellen-abbauen/100143698.html (zuletzt abgerufen am 11.07.2026).

Handelsblatt, 09.07.2026. „VW-Aufsichtsrat endet ohne Klarheit zu Sparplänen“, 2026. Online: https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/volkswagen-vw-aufsichtsrat-endet-ohne-klarheit-zu-sparplaenen/100238963.html (zuletzt abgerufen am 11.07.2026).

Helmond, M., et al. (2023). New Work, Neues Arbeiten virtuell und in Präsenz. Konzepte und Werkzeuge zu innovativer agiler und moderner Führung. Springer Gabler.

Holtbrügge, D. (2026). Personalmanagement (9. Auflage). Springer Gabler.

Kneer, G. & Nassehi A. (1993). Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Eine Einführung. Wilhelm Fink Verlag.

König, E. & Volmer G. (2018). Handbuch Systemische Organisationsberatung (3. Auflage) BELTZ.

König, E. & Volmer, G. (2020). Einführung in das systemische Denken und Handeln (2. Auflage). BELTZ.

Königswieser, R. & Hillebrand, M. (2023). Einführung in die systemische Organisationsberatung (11. Auflage). Carl-Auer-Systeme Verlag.

Kühl, S. (2020). Organisationen. Eine sehr kurze Einführung (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer VS.

Lehmann, M. & Muster, J. (2024). Paradoxien des Organisierens – ein zweiter Blick. Ein soziologischer Kommentar zu Günther Ortmanns Text „Schmuddelkinder der Logik: Paradoxien des Organisierens“. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 55(3), S. 259-268.

Lewin, K. (1982) Feldtheorie (Band 4 der Kurt Lewin Werkausgabe). Verlag Hans Huber und Klett-Cotta.

Luhmann, N. (1998). Die Gesellschaft der Gesellschaft. Suhrkamp.

Luhmann N. (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden. Westdeutscher Verlag.

Luhmann N. (2004). Einführung in die Systemtheorie. Hrsg. von Dirk Baecker. 9. Auflage. Carl-Auer Verlag.

Luhmann N. (2025). Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie (19. Auflage). Suhrkamp Verlag. (Original erschienen 1984).

Luckmann, T. (1986). Grundformen der gesellschaftlichen Vermittlung des Wissens: Kommunikative Gattungen. In F. Neidhardt, M. R. Lepsius & J. Weiß (Hrsg.), *Kultur und Gesellschaft (Sonderheft 27) der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (S. 191-211). Westdeutscher Verlag.

March, J. & Simon, H. (1958). Organizations. Wiley.

Maier, G. W., Bartscher T. & Nissen R. (2018). Konflikt. In Gabler Wirtschaftslexikon. Online: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konflikt-41120#references (zuletzt abgerufen am 18.07.2026).

Maor, D. et al. (2026). The State of Organizations 2026. McKinsey & Company. Online: the-state-of-organizations-2026.pdf (zuletzt abgerufen am 11.07.2026).

Martens, W., & Ortmann, G. (2006). Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (6. Aufl., S. 427–461). Kohlhammer.

Maurer, M. (2020). Der Mehrwert von Labs als Ansatz in Führung- und Systementwicklung. Springer Gabler.

Miron-Spektor, E. et al. (2017). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61 (1), S. 26-45.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and Salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), S. 870-871.

Mohe, M. & Seidl, D. (2011). Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-systems theory. Organization, 18(1), S. 3-22.

Nassehi, A. (2005). Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems. The Sociological Review, 53(1_suppl), 178–191.

Neuberger, O. (2002). Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung (6. völlig neu bearbeitete und erweitere Auflage). Lucius & Lucius.

Niedenhoff, H. (2026). Betriebsräte in Deutschland. Vom Arbeiterausschuss zum Mitgestalter des Arbeitslebens (2. Auflage). Springer Gabler.

Nitschke, P. (2024). Meyer und Rowan (1977): Institutionalized organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In O. Hoffjann & S. Sandhu (Hrsg.), *Schlüsselwerke für die Strategische Kommunikationsforschung* (S. 253-264). Springer VS.

O'Reilly, C. A. & Tushman M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. Academy of Management Perspectives, 27(4), S. 324-338.

Ortmann G. (2010). Organisation, Strategie, Responsivität. Strategieformation als responsive Strukturation. In G. Schreyögg & P. Conrad (Hrsg.), *Organisation und Strategie. Managementforschung 20* (1. Auflage, S. 1-47). Gabler Verlag.

Oßwald, A. (2024). Luhmann (2000): Organisation und Entscheidung. In O. Hoffjann & S. Sandhu (Hrsg.), *Schlüsselwerke für Strategische Kommunikationsforschung* (S. 243-252). Springer VS.

Plekhanov, D., Franke H. & Netland T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. European Management Journal, 41, S. 821-844.

Schein, E. H. (1969). Process Consultation: Its Role in Organizational Development. Addison-Wesley Publishing Company.

Schmidt, G. (2024). Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung (11. Auflage). Carl-Auer Verlag.

Schmitz, E., Bude H. & Otto C. (1989). Beratung als Praxisform „angewandter Aufklärung“. In U. Beck & W. Boneß (Hrsg.), Erwachsenenbildung zwischen Schule und sozialer Arbeit (S. 32-43). Suhrkamp.

Schreyögg, G. & Koch, J. (2014). Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis (3. Überarbeitet und erweiterte Auflage). Springer Gabler.

Schreyögg, G. & Geiger, D. (2024). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien (7. Auflage). Springer Gabler.

Schwing, R. & Fryszer, A. (2017). Systemisches Handwerk (8. Auflage). Vandenhoeck & Ruprecht.

Selvini Palazzoli, M., Boscolo L., Cecchin G. & Prata, G. (1981). Hypothetisieren, Zirkularität, Neutralität: drei Richtlinien für den Leiter der Sitzung. *Familiendynamik Interdisziplinäre Zeitschrift für Praxis und Forschung*, 6 (2), S. 123-139.

Simon, F. B. (2007). Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer Verlag.

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press.

von Ameln, F., Kramer J. & Stark J. (2009). Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

von der Wense, I. (2024). Goffman (1959): Wir alle spielen Theater. In O. Hoffjann & S. Sandhu (Hrsg.), *Schlüsselwerke für Strategische Kommunikationsforschung* (S. 49-58). Springer VS.

von Schlippe, A. (2022). Das Karussell der Empörung. Konflikteskalation verstehen und begrenzen. Vandenhoeck & Ruprecht.

von Schlippe, A. & Schweitzer J. (2026). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen (4. aktualisierte und ergänzte Auflage). Vandenhoeck & Ruprecht.

Weick, K. E. (1985). Der Prozeß des Organisierens (2. Auflage). Suhrkamp.

Wiendieck, G. (2008). Organisationen im Wandel: ein Rückblick. In R. Fisch, A. Müller & D. Beck (Hrsg.), *Veränderung in Organisationen. Stand und Perspektiven* (1. Auflage, S. 13-38). VS Verlag.

Willke, H. (1995). Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In R. Wimmer (Hrsg.), *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte* (1. Auflage., S. 17-27). Gabler.

Willke, H. (1999). Systemtheorie II: Interventionstheorie (3. Aufl.). Lucius & Lucius.

Wimmer, R. (1995). Was kann Beratung leisten? Zum Interventionsrepertoire und Interventionsverständnis der systemischen Organisationsberatung. In. R. Wimmer (Hrsg.) *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte* (1. Auflage., S. 59-113). Gabler.

Wimmer, R. (2015). Beratung im Dritten Modus – ein Vorschlag zur Weiterentwicklung systemischer Organisationsberatung. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung und Gemeindeberatung,* (15), S. 44-55.

IV. Eigenständige Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

München, 22.07.2026 Fabian Helk