



# Kennzeichen und Kennzeichnung eines arbeits- und organisationsbezogenen Peer-Begriffs

Peter Hensen<sup>1</sup>

Angenommen: 7. Januar 2022 / Online publiziert: 4. Juli 2022  
© Der/die Autor(en) 2022

## Zusammenfassung

Dieser Beitrag in der Zeitschrift Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO) widmet sich der Deutung und Bedeutung des Peer-Begriffs in der Berufs- und Arbeitswelt. Als Peers werden Personen bezeichnet, die aufgrund von Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen mit anderen Personen gleichgestellt sind. Die Beantwortung der Frage, wer genau zu einer Gruppe von Peers gehört, ist gewöhnlich mit methodischen Unsicherheiten behaftet, schließt sie doch Bezugs- und Bindungskräfte mit unwägbarer subjektiver und sozialer Relevanz mit ein. In diesem Artikel werden Eigenschaften eines arbeits- und organisationsbezogenen Peer-Begriffs herausgearbeitet und zu einem kennzeichnenden Kriteriensystem verdichtet. Die vorgeschlagene Systematik soll eine Einordnungs- und Begründungshilfe für die Praxis sowie Anknüpfungspunkte für die arbeits- und organisationswissenschaftliche Peer-Forschung liefern.

**Schlüsselwörter** Peer · Kollege · Kollegialität · Merkmale · Arbeit · Organisation

## Characteristics and characterisation of a work-related and organisational concept of peer

### Abstract

This paper in the journal Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO) deals with the purpose and meaning of “peer” in the professional and working world. Persons who share similarities and common features, and therefore are of the same or equal standing with each other are called Peers. The way to answer the question who precisely belongs to a group of peers is usually associated with method-based uncertainties due to underlying reference and binding forces with imponderable social and subjective significance. In this article, characteristics of a work-related and organisational peer concept are analysed and then condensed into a criteria system. The here proposed criteria scheme aims to offer a practice-related tool for classification and reasoning, and wants to provide some points of reference for peer-research in this area.

**Keywords** Peer · Colleague · Collegiality · Characteristics · Work · Organisation

## 1 Einleitung

Der Peer-Begriff ist verbreitet mit dem Anschein versehen, selbstverständlich und selbsterklärend zu sein. Dabei fehlt eine vereinheitlichende Definition, die geeignet wäre, die damit in Verbindung stehenden Sinn- und Verwen-

dungszusammenhänge für Theorie, Forschung und Praxis anschlussfähig zu bestimmen. Seine relative Unbestimmtheit ist hierzulande auch darauf zurückzuführen, dass er dem angelsächsischen Sprachraum entnommen wurde, in dem er mehrdeutig und vielbedeutend angelegt ist (vgl. Gutknecht-Gmeiner 2008, S. 37f.). Weitgehend konsensfähig erscheint jedoch eine mit diesem Begriff transportierte Vorstellung von *Gleichheit* hinsichtlich bestimmter Eigenschaften verbunden mit einer Form von *Zugehörigkeit* zu bestimmten Personenkreisen.

Der Wortursprung (lat.: par) legt bereits ein soziales „Gleichsein“ nahe, welches – alltagssprachlich und in egalitärer Absicht – eher veraltet als Kameradschaft oder Gefähr-

---

✉ Prof. Dr. Peter Hensen, M.A., MBA  
hensen@ash-berlin.eu

<sup>1</sup> Alice Salomon Hochschule Berlin,  
Alice-Salomon-Platz 5, 12627 Berlin,  
Deutschland

tenschaft, aber auch verallgemeinernd als freundschaftliche Begleitung oder kritische Freundschaft seinen Niederschlag findet (vgl. ebd. S. 38). Gleichzeitig ist ein Gleichsein unter Peers auch problematisch, insoweit durch Zugehörigkeit ein (hoher wie besonderer) Rang und Status erworben wird, der – in elitärer Absicht – gegenüber anderen exklusiv gehalten und (willentlich wie unbeabsichtigt) der Distinktion dient. Das elitäre Element der Hervorhebung und Abgrenzung ist – nicht nur aufgrund der begriffshistorischen Wurzeln – im Peer-Begriff mit angelegt und gehört zu seinen „stillen Lasten“.

Der in der Wissenschaft geläufige Fachbegriff „Peer“ gründet tief in der angloamerikanisch geprägten Kindheits- und Jugendforschung, die ihm seine sozialisationstheoretische und entwicklungspsychologische Bedeutung verlieh (Reitz et al. 2014; Köhler et al. 2016, S. 14; Lüdeke 2018). Als Fachbegriff ist er heutzutage nicht allein nur in den Erziehungs- und Bildungswissenschaften fest etabliert. Er hat auch in den handlungsorientierten Arbeits- und Organisationswissenschaften, insbesondere in betriebspädagogischen und professionssoziologischen Kontexten, Heimat gefunden. Hervorgehobene Bedeutung hat der Peer-Begriff in Branchen und Beruflichkeiten, in denen „Menschen mit Menschen arbeiten“ und mit- und untereinander eine professionelle Beziehung eingehen. Dort ist er eng verbunden mit methodischen Konzepten der Begutachtung und Veränderung eines Leistungsgeschehens (z. B. als Peer Review oder Peer Evaluation) oder der Begleitung und Beratung der darin Handelnden (z. B. als Peer Consultation oder Peer Mentoring).

Dieser Beitrag setzt an der Deutung und Bedeutung des Peer-Begriffs an, folgt aber eher einem praktischen Interesse an der konzeptionellen Fassung und Operationalisierbarkeit und weniger dem Anspruch, begriffshistorisch aufgeladene Lasten abtragen zu wollen. Trotz seiner weiten Verbreitung und Gebräuchlichkeit in der Berufs- und Arbeitswelt bleibt allzu oft unklar bis ungenau, was „Peer“ genau aussagt bzw. worauf jene Gleichheit und Zugehörigkeit gründet, die mit ihm zum Ausdruck gebracht werden soll. Daher wird hier der Versuch unternommen, den Begriff in seinen Anwendungszusammenhängen zu konturieren und ihm Anschlussfähigkeit für Praxis und Forschung zu verleihen.

Für eine erste Annäherung wird zunächst eine Beziehung zum Kollegialbegriff aufgebaut bzw. eine Einbettung in die Struktur- und Funktionsprinzipien eines alltagstauglichen Verständnisses von Kollegialität und Kolleginnen- und Kollegenschaft vorgenommen. Aus dieser Einbettung werden Eigenschaften eines arbeits- und organisationsbezogenen Peer-Begriffs herausgelöst und zu kennzeichnenden Kriterien verdichtet. Es wird ein integrierendes Kriteriensystem vorgeschlagen, mit dem sowohl eine den Arbeits- und Organisationskontext überordnende „Peer-Perspektive“ als auch

eine Zu- und Einordnungshilfe für den Einsatz peerbezogener Methoden im Anwendungsfall angeboten werden soll.

## 2 Der Peer-Begriff und seine Beziehung zum Kollegialbegriff

Der Fachbegriff *Peer* kennzeichnet einen Menschen, der unter anderen (Menschen) hinsichtlich bestimmter Eigenschaften als gleich (oder gleichartig) zu beschreiben wäre („Gleicher unter Gleichen“). Die dazugehörigen Bezugsgruppen bzw. korrespondierenden sozialen Systeme werden üblicherweise als *Peer Groups* bezeichnet (Naudascher 1978, S. 13). Die Eingrenzung, wer genau zu einer Gruppe von Peers gehört, ist oft mit Unwägbarkeiten behaftet. Allein das Lebensalter als Merkmal heranzuziehen, um Gleichheit in einem peer-relevanten Sinne zu bestimmen, gilt beispielsweise aus Sicht der Schulforschung und Entwicklungspsychologie als zu weit gegriffen, zu unspezifisch und zu formal (Breidenstein 2008, S. 945). Die sozialisatorische Bedeutung von Peer Groups entsteht nicht allein aus der Altersgruppe sondern erwächst aus altersgleichen Bezugsgruppen der Heranwachsenden. Bei diesen Bezugsgruppen tritt neben der Altersgleichheit noch etwas hinzu, das für die konstruierte Personengruppe von „subjektiver und sozialer Relevanz“ sein muss, ohne zu eng auf den Nahbereich abzustellen (ebd.). Die Gruppenmitglieder verfügen über Eigenschaften, die innerhalb der Gruppe „gleichen Rang und Status“ (Naudascher 1977, S. 13f.) verleihen, indem sie von den Gruppenmitgliedern als bedeutungsvoll und sinngesamt angesehen werden. Eine solche soziale und subjektive Relevanz bzw. sinngesamte Bedeutung kann beispielsweise aus einer geteilten Weltanschauung, vergleichbaren Herkunft oder dem Vorhandensein ähnlicher Talente, Fähigkeiten und Verhaltensweisen hervorgehen (vgl. Brown und Lohr 1987; Sussman et al. 2007). Diejenigen, die über diese Art von Gleichheit verfügen, zu denen soziale Beziehungen unterhalten werden und auf die Bezug genommen wird, bilden eine Gruppe von Gleichgestellten und Ebenbürtigen im Sinne von Peers.

Bei der Frage, was im Arbeits- und Organisationskontext „gleichen Rang und Status“ verleiht und mit sinngesamter Bedeutung behaftet ist, liegt insbesondere im deutschsprachigen Raum die Befassung mit dem Begriff der Kollegin oder des Kollegen nahe. Das Wort *Kollege* (lat.: *collega*) bedeutete ursprünglich „Amtsgenosse“. Im Römischen Reich war ein Kollege eine Person, die in Wahrnehmung eines öffentlichen Amtes mit und neben anderen mit gleicher Macht ausgestattet war (Kluge 2012). Die in dem Begriff verankerte Idee von „verteilter Macht“ lebt bis heute im organisationsrechtlichen *Kollegialprinzip* weiter (vgl. Groß 1999, S. 3 ff.). Danach sind Amts- und Mandatsträger oder bestimmte Leitungs- und Führungskräfte innerhalb

von Institutionen und Organisationen mit gleichen Rechten ausgestattet und treffen im Sinne einer kollegialen Willensbildung gleichberechtigt Entscheidungen, beispielsweise durch Mehrheitsbeschlüsse mit gleichverteilten Stimm- und Vetorechten (vgl. Tietze 2010, S. 103). Das strukturgebende Element dieses Kollegialprinzips bzw. die der kollegialen Willensbildung zugrundeliegende Körperschaft ist das formal gebildete *Kollegialorgan*.

Die Vorstellung von „verteilter Macht“ im Sinne einer „gleichen Berechtigung“ muss aber nicht zwangsläufig auf einen gemeinsam geteilten Handlungs- und Entscheidungsraum verweisen. Gleichberechtigung kann auch dadurch zum Ausdruck kommen, dass Personen über „gleiche“ im Sinne von „gleichartigen“ Handlungs- und Entscheidungsberechtigungen verfügen, beispielsweise in Gestalt von Führungsverantwortung für voneinander unabhängige, aber strukturell (oder funktionell) vergleichbare Leistungs- und Leitungsbereiche. Eine solche *Gleichberechtigung* bzw. das Verfügen und Ausüben gleicher Rechte lässt sich gewissermaßen übersetzen auf Leistungs- und Ausführungsebenen, auf denen Personen – in der Regel berufsständisch lizenziert und mit einem gesellschaftlichen Mandat ausgestattet – selbstorganisiert handeln. Das strukturgebende Element bzw. die korrespondierende Körperschaft, die diesem Verständnis von Kollegialprinzip folgt, wäre das formal gebildete oder informell zusammengesetzte *Kollegium*.

Im Kollegialprinzip bilden sich sowohl Merkmale des „kollektiven Entscheidens“ als auch Merkmale von „formaler Gleichheit“ und „formaler Autonomie“ ab (siehe Waters 1989 und 1993, zit. in Klatetzki 2012). In jedem Fall geht es um die Verteilung und Begrenzung von organisationaler Macht. Für Kollegialorgane wird sie beispielsweise durch Wahl, Berufung oder anderweitige Festlegung der Amts- und Mandatsträgerschaft organisationsrechtlich bestimmt. Dagegen spielen insbesondere in den Begriff des Kollegiums zusätzlich berufsfachliche und professionsbezogene Aspekte hinein, die Geltung und Gültigkeit von außerhalb beziehen und sich einem organisationrechtlichen Bestimmungsgefüge (teilweise) entziehen. Der Begriff des Kollegiums ist eng gekoppelt an die Vorstellung einer vergleichbaren Ausbildungs- und Wissensbasis, die von allen Kollegiumsmitgliedern geteilt und durch berufsständische Vertretungen bzw. innerhalb der „Professionensysteme“ (Obrecht 2013, S. 64) gewissermaßen extern vororganisiert wird. Kolleginnen- und Kollegenschaft in diesem Sinne reicht über Organisationsgrenzen hinweg. Sie macht Menschen, die nicht zwangsläufig unmittelbar zusammenarbeiten müssen, wohl aber eine typische Fachlichkeit oder vergleichbare Wissenssystematik teilen, alltagssprachlich zu „Berufskolleginnen“ und „Berufskollegen“.

Vom voraussetzungsreichen Kollegiumsverständnis abzusetzen wäre der Begriff des einfachen *Kolleginnen- und Kollegenkreises*, mit dem alltagssprachlich eine Menge von Be-

schäftigten und Mitarbeitenden mit gleicher Arbeitsplatz- und Organisationszugehörigkeit beschrieben wird. Insbesondere im deutschsprachigen Raum hat sich „Kollegin“ und „Kollege“ als gegenseitige Anrede unter Beschäftigten und Mitarbeitenden etabliert, ohne dass damit ein tieferes Verständnis von Kolleginnen- und Kollegenschaft einhergehen muss. Gleichwohl drückt sich bereits in der bloßen Anrede eine soziale Verbundenheit aus, die auf einen gemeinsamen Arbeits- und Lebensraum mit geteilter Sinn- und Zweckbestimmung verweist.

Zusammengenommen liefert der „Kollegialbegriff“ unterschiedliche Zugänge zur Frage, was eine Person im engeren wie im weiteren Sinne zur Kollegin oder zum Kollegen macht. Ihnen gemein ist ein geteiltes und unbestimmtes Selbstverständnis von *Kollegialität*, das in informeller Weise „kollegiale Werthaltungen“ (z. B. Gleichbehandlung, Gerechtigkeit, Solidarität) und „kollegiale Verhaltensweisen“ (z. B. vertrauensvoller Umgang, hilfsbereites Verhalten, partizipative Meinungsbildung) normiert (vgl. Spieß 2000; Hürtgen 2013, S. 237–262; Schreyögg und Geiger 2016, S. 296).

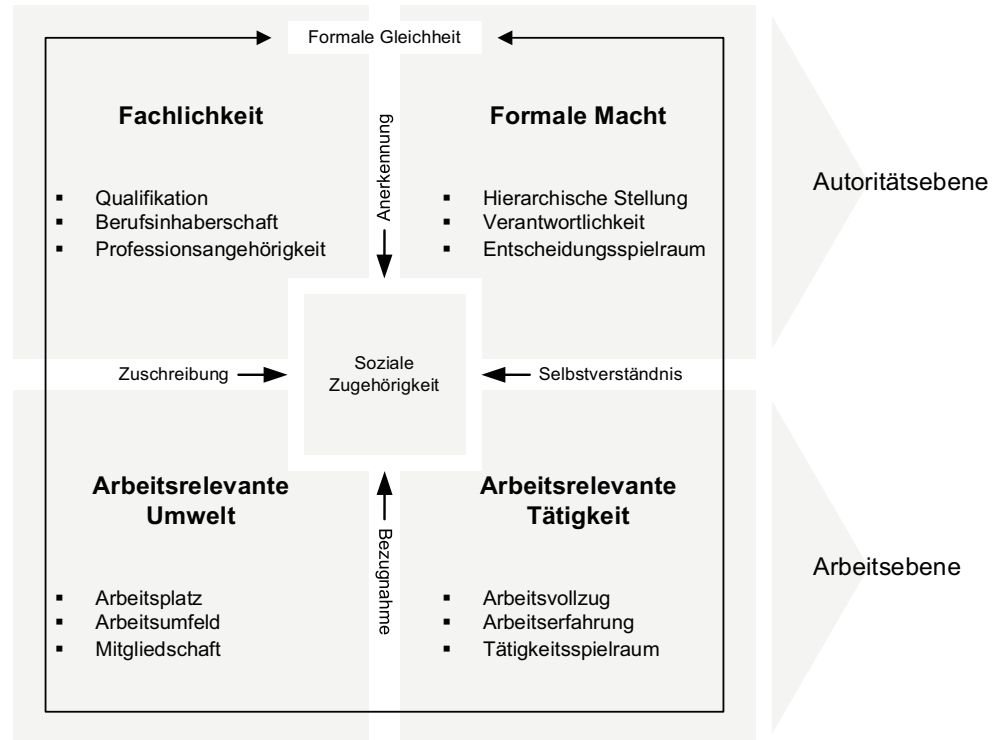
### 3 Vorschlag für ein integrierendes Kriteriensystem

Die strukturfunktionalen Merkmale des Kollegialbegriffs bzw. die normativen und normierenden Aspekte von Kollegialität und Kolleginnen- und Kollegenschaft ermöglichen eine erste Annäherung an den Peer-Begriff und liefern Anhaltspunkte für die Bildung eines Analyse- und Bestimmungsrahmens. Aus den Vorüberlegungen werden im Folgenden Kennzeichen und Eigenschaften eines arbeits- und organisationsbezogenen Peer-Begriffs herausgelöst und zu einem integrierenden Kriteriensystem verdichtet (Abb. 1).

Eigenschaften, die „gleichen Rang und Status“ verleihen, können auf einer ersten Betrachtungsebene abgeleitet werden aus erlangter oder zugeschriebener *Autorität*. Diese gründet zunächst auf der Verteilung von *formaler Macht* innerhalb eines Organisationsgefüges bzw. eines sozialen Systems. Bezugsgruppen ließen sich hiernach als Menge von gleich berechtigten Personen derselben Führungs- oder Ausführungsebene bilden, als Kollegialorgan mit gleich berechtigten Mitgliedern oder als ein mit gleichen oder gleichartigen Rechten ausgestattetes Kollegium. Hiernach wäre ein Peer eine Person, die aufgrund ihrer Position neben anderen über gleiche oder gleichartige Entscheidungsspielräume, Verantwortungsbereiche und Berechtigungen verfügt. „Gleicher Rang und Status“ wäre also geknüpft an organisationsrechtlich verfasste bzw. organisationstheoretisch definierte Rollen, ausgestattet mit gleichen oder gleichartigen Rechten. Bei diesen Rechten kann es sich um Routinerechte, z. B. im Rahmen einer Leitungsfunktion, oder um

**Abb. 1** Kriterien (*fett*) zur Kennzeichnung eines arbeits- und organisationsbezogenen Peer-Begriffs

**Fig. 1** Criteria (*bold*) for characterisation of a work-related and organisational concept of peer



Sonderrechte, z. B. im Rahmen einer Beauftragtenfunktion, handeln. Diese Rechte bzw. die organisationsrechtliche Rollenverteilung sollten formal zu bestimmen und grundsätzlich in einem Organigramm darstellbar sein.

Autorität gründet nicht nur auf formal anerkannter Macht und organisationsrechtlich konstituierter Machtverteilung. Sie fußt auch auf gesellschaftlich legitimierten Rollen, die von einer bestimmten *Fachlichkeit* getragen und in erweiterbarem Sinne durch Konzepte wie Qualifikation und Kompetenz, Berufsinhaberschaft und Professionsangehörigkeit gekennzeichnet sind. Hartmann (1964) hat für eine solche auf rationalem Sachverstand, professionellem Wissen und Problemlösungsfähigkeit basierende Autorität den Begriff der *funktionalen Autorität* geprägt (zit. in Apelt 2015, S. 336). Gegenüber einer eher regelbasierten Autorität, die aus der Anerkennung von formalen Rechten und hierarchischer Stellung hervorgeht, entsteht funktionale Autorität aus der Akzeptanz gesellschaftlicher Werte wie „Wissen“ und „Können“ heraus. Repräsentiert werden diese Werte durch gesellschaftlich anerkannte Rollen (z. B. über Beruf und Profession), die aufgrund der ihnen zugeschriebenen Fachlichkeit bzw. anhängenden Expertise eine statusverleihende Wirkung entfalten. Hiernach wäre ein Peer eine Person, die als Sachverständige, Berufsinhabende oder Professionsangehörige anerkannte Trägerin einer bestimmten Fachlichkeit ist bzw. über eine spezielle professionelle Expertise verfügt, welche problem- und anwendungsbezogen hervorgebracht und gegenüber Dritten nachgewiesen werden kann (z. B. als Qualifikationsnachweis, Kompetenzpro-

fil). Die vertretene Expertise ist jedoch nicht beliebig, sondern für die Gruppe der Peers in typischer Weise spezifisch, weil bestimmte Merkmale dieser Fachlichkeit wie eine gemeinsame Wissensbasis, berufstypische Handlungsmuster oder eine personen- und beziehungsorientierte Handlungsorientierung geteilt werden. Die statusverleihende Rollenübernahme ebenso wie der formale Nachweis von fachlicher Expertise erfolgt in der Regel durch eine qualifizierte Aus-, Fort- oder Weiterbildung, die wiederum besondere Legitimität durch eine staatliche Prüfung oder Anerkennung durch staatsnahe Institutionen erfährt.

Auf einer zweiten Betrachtungsebene können Eigenschaften, die „gleichen Rang und Status“ verleihen, erlangt werden durch konkrete und zu verrichtende *Arbeit*, d. h. durch zielgerichtete Tätigkeiten in dafür vorgesehenen Strukturen. Gegenüber dem repräsentativen Charakter des hier eingebrachten Autoritätsverständnisses, das durch Rollen- und Machtverteilung gekennzeichnet ist, stellt das Konzept von Arbeit ein eher performatives Konzept der Transformation und Verwirklichung ideeller und materieller Werte dar. Die Arbeitsebene setzt an einem beobachteten und beschreibbaren „Tun und Handeln“ an. Bezugsgruppen ließen sich hiernach bilden als Menge von Personen, die in einem Arbeits- und Organisationskontext gleiche oder gleichartige *arbeitsrelevante Tätigkeiten* ausführen. Die Personen verfügen also nicht nur über die Fähigkeit zum Arbeitsvollzug. Sie verwirklichen diesen vielmehr in konkreter und nicht in beiläufiger Weise. Hiernach wäre ein Peer eine Person, die vergleichbar mit anderen gleiche oder

gleichartige, arbeitsrelevante Tätigkeiten, Handlungen oder Arbeitsgänge vollzieht, gleiche oder gleichartige Aufgaben und Aufgabenkomplexe erledigt sowie über gleiche oder gleichartige Tätigkeitsspielräume verfügt. Es kann sich dabei gleichermaßen um Routine- oder Sonderaufgaben wie um (primär) wertschöpfende oder (sekundär) organisationsbezogene Tätigkeiten handeln. Die Aufgabenerfüllung, d. h. die technische Umsetzung, die zu erzielenden Wirkungen und vorhandenen Handlungsbereiche sollten grundsätzlich in Form von Prozessen darstellbar sein.

Eng mit der Frage nach der Art und Weise des Vollzugs von Arbeit verbunden, von dieser aber abgesetzt zu behandeln, ist die Frage nach der dazugehörenden Umwelt bzw. dem strukturellen Rahmen, worin sich Arbeit konkretisiert und Tätigkeiten in Form von Handlungen ihre arbeitsrelevante Wirkung entfalten. Als *arbeitsrelevante Umwelt* lässt sich in einem allgemein gehaltenen Verständnis der strukturell benennbare Wirkort jeglicher arbeitsrelevanter Tätigkeit fassen. Gleichgestellte Personen und Bezugsgruppen ließen sich der Menge aller Personen entnehmen, die sich eine gemeinsame arbeitsrelevante Umwelt teilen. Ein Peer wäre hiernach eine Person, die mit anderen in einem engeren Sinne den gleichen Arbeitsplatz (z. B. Büro, Funktionseinheit, Bereich) oder in einem erweiterbaren Sinne das gleiche Arbeitsumfeld (z. B. Abteilung, Klinikgebäude, Schule) teilt, was einem alltagstauglichen Konzept von Arbeitskolleginnen- oder Arbeitskollegenschaft entspräche. Eine arbeitsrelevante Umwelt konstituiert sich aber nicht allein durch das personengebundene Aufhalten in denselben Räumlichkeiten oder durch Nutzung desselben Gebäudes. Sie ist vielmehr an die zwecksetzende und sinngebende Rahmung von Organisation als Struktur- und Wirkort gebunden. Das Teilen eines gemeinsamen Arbeitsplatzes oder Arbeitsumfeldes kann daher konzeptionell auch in ein überordnendes Verständnis von formaler Mitgliedschaft überführt werden. Die Grundlage einer solchen Mitgliedschaft sollte grundsätzlich objektivierbar und nachvollziehbar erkennbar sein, beispielsweise in Form eines Beschäftigungsverhältnisses, eines vereinsrechtlichen Mitgliedsstatus oder durch sonstige Vereinbarungen der verbindlichen Zugehörigkeit oder zweckgerichteten Zusammenarbeit.

#### 4 Vorannahmen zur Bestimmung von Gleichheit und Zugehörigkeit

Die Bestimmung von *Gleichheit* basiert auf der merkmals-theoretischen Einordnung objektivierbarer Eigenschaften (z. B. Qualifikation, Mitgliedschaft). Hierbei kommt es darauf an, dass die zu bestimmende Eigenschaft durch einen Merkmalswert erkennbar wird. Mit den Grundbegriffen der Mengenlehre lassen sich daraus Mengen (Gruppen) bilden, deren Elemente (Gruppenmitglieder) über gleiche Eigen-

schaften verfügen. Die Bezugnahme auf die Mengenlehre darf allerdings nur hilfsweise erfolgen. Gruppenmitglieder (Personen) bilden mengentheoretisch nun mal keine homogenen Elemente, sodass lediglich Mengen *gleichartiger Elemente* gebildet werden können. Darüber hinaus kann Gleichheit lediglich für jene Eigenschaften festgestellt werden, die einem methodischen Vergleich zugänglich sind, d. h. deren Merkmalsausprägungen eindeutig und objektiv zu ermitteln sind. Gleichheit würde dann bedeuten, dass die betrachteten Eigenschaften im Ergebnis „gleiche“ Merkmalswerte aufweisen müssten. Bei der Feststellung von Gleichheit käme es in entscheidender Weise also nicht nur auf die Art und Anzahl der ausgewählten Eigenschaften an, sondern auch auf die Festlegung von Bezugsgrößen und Toleranzen. Kann ein methodischer Vergleich in dieser Weise nicht oder nur ungenau gelingen oder sind nicht alle betrachteten Merkmalswerte im Ergebnis tatsächlich gleich, sondern nur teilweise oder irgendwie ähnlich ausgeprägt, kann „Gleichheit“ mess- und merkmals-theoretisch zur Bestimmungsgröße *Gleichartigkeit* umgedeutet werden. Gleichartigkeit setzt zwar ebenso Festlegungen und Eingrenzungen voraus. Gegenüber einer streng kategorialen Vorstellung von Gleichheit böte Gleichartigkeit zur Kennzeichnung eines Peer-Begriffs aber das offenere Konzept, das sich eher an der Erfüllung bestimmter Mindestanforderungen orientiert und im Ergebnis auch graduelle Zuordnungen und Übergänge zulässt.

An die Frage der merkmals-theoretischen Bestimmung von „peerbezogener Gleichartigkeit“ knüpft die Frage nach der „peer-relevanten Zugehörigkeit“ unmittelbar an. Der Peer-Begriff ist insgesamt ein sozialer bzw. soziologisch und sozialpsychologisch geprägter Begriff, der *Zugehörigkeit* nicht nur formal als merkmals-theoretische Ordnungskategorie, sondern auch und vor allem als subjektives und soziales Phänomen versteht. Zugehörigkeit als Sozialkategorie verweist verallgemeinernd auf das Verhältnis eines Individuums zu einem Zugehörigkeitsraum, d. h. in engerem Sinne zu einer sozialen Gruppe (Mecheril 2018, S. 24). Dieses Verhältnis wird geprägt von unterschiedlichen Faktoren. Zu formalen Zuordnungsmerkmalen gesellen sich Konzepte von informeller Mitgliedschaft, persönliche Wirksamkeitserfahrungen, Identitätsansprüche, Wahrnehmung von gemeinsamen Werten, vor allem aber die aus sozialer Interaktion begründete Beziehung zwischen Menschen (vgl. Mecheril 2018, S. 29f.; Neckel 2003, S. 161). Pfaff-Czarnecka (2018, S. 6ff.) sieht neben materiellen und immateriellen Bindungen insbesondere Gemeinsamkeit („Wahrnehmung des Teilens“) und Gegenseitigkeit („Muster der Reziprozität“) als zentrale Dimensionen eben dieser Zugehörigkeit. Darüber hinaus wird soziale Zugehörigkeit auch dynamisch gesehen als „unbeständige Selbstbindung“ an soziale Gruppen, die wechselseitig von der Anerkennung des Gleichseins bzw. der Gleichartigkeit durch andere (der

Gruppe angehörenden Mitglieder) abhängig ist (vgl. Becke 2018; Popitz 1999 zit. in ebd.).

Soziale Zugehörigkeit in einem peer-relevanten Sinne knüpft an der gegenseitigen *Anerkennung* von für alle Gruppenmitglieder gleichermaßen sinngebenden Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen an. In ihrer neutralen Wortbedeutung wäre Anerkennung zunächst ein gegenseitiges Erkennen gleicher oder gleichartiger Eigenschaften (vgl. Frischmann 2009), für ein peerbezogenes Begriffsverständnis darüber hinaus als gegenseitige Bestätigung, Zustimmung und Achtung aufgrund der damit in Verbindung gebrachten Bedeutungszusammenhänge zu deuten. Geteilte Bedeutungszuschreibung und gegenseitige Anerkennung müssen allerdings nicht zwangsläufig einen sozialen Bezugsraum bilden bzw. in eine gegenseitige Bezugnahme münden. Sie müssten zumindest aber als notwendige Bedingungen formuliert werden, um eine dem Peer-Begriff anhaftende „soziale Zugehörigkeit“ von einer „formalen Zugehörigkeit“ als reine Ordnungskategorie abzusetzen. Als hinreichend für eine peer-relevante Zugehörigkeit könnte eine auf gegenseitiger *Resonanz* und aktiver *Bezugnahme* mit „gleichen anderen“ gegründete soziale Zugehörigkeit verstanden werden, auch wenn gleichzeitig anzunehmen ist, dass (passive) gegenseitige Anerkennung und (aktive) Aufeinander-Bezugnahme kaum voneinander trennbar bzw. ineinander übergehende Konzepte sind. Insgesamt gesehen konstituiert sich peer-relevante (soziale) Zugehörigkeit somit als Zusammenwirken von *Gemeinsamkeit*, die auf (sozialer) Zuschreibung und (subjektivem) Selbstverständnis der Beteiligten beruht, und *Gegenseitigkeit* im Sinne von (reziproker) Anerkennung und (aktiver) Bezugnahme (siehe Abb. 1).

Obwohl beide Bedingungen, getrennt voneinander betrachtet, zweifellos eigenständige Bedeutung haben, bilden Gleichheit und Zugehörigkeit (nicht nur) im Kontext des hier vorgetragenen Peer-Verständnisses ein eng aneinander gebundenes Begriffspaar. Gegenüber einer expliziten Merkmals- und Mengenbestimmung von formal gefasster Gleichheit (oder Gleichartigkeit), kann bei einer nur „von außen“ vorzunehmenden Betrachtung die Frage nach der sozial gefassten, peer-relevanten Zugehörigkeit letztlich nur *implizit* beantwortet werden. Soziale Zugehörigkeit ist aufgrund ihres konstruktiven Charakters – zumindest für praktische Zwecke – niemals aufwandsarm zu bestimmen und muss ggf. aus Annahmen abgeleitet bzw. in „messbare“ Eigenschaften verallgemeinernd hineinprojiziert werden. Zu möglichen Projektionen dieser Art gehört beispielsweise die Vorstellung, dass ein gesellschaftlich anerkannter Beruf bzw. eine Fachexpertise, eine bestimmte Mitgliedschaft oder die bewusste Übernahme von Verantwortung das Potenzial haben, sinngebende Bedeutung und damit Zugehörigkeit in einem peer-relevanten Sinne zu erzeugen. Der Bedeutungsgehalt des Kollegialbegriffs, das darin ver-

ankerte Kollegialitäts-(Selbst-)Verständnis sowie der psychosoziale Stellenwert von Erwerbsarbeit und Erwerbsarbeitsorganisation in all seinen Ausprägungen (vgl. Becke 2008, S. 107) können für solche Deutungen mit herangezogen werden. Messtheoretische Eindeutigkeit bzw. Genauigkeit erscheint also ausgeschlossen und sollte niemals erwartet werden. Letztendlich gelingt die Bestimmung nur näherungsweise, erfordert jedoch die Formulierung eines Anwendungsrahmens.

## 5 Peer-Group-Konzeptionen und Bezugsgruppenbildung – ein Anwendungsrahmen

Die für bestimmte Anwendungszwecke vorzunehmende Suche nach Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen setzt Eingrenzungen zwangsläufig voraus, um nicht beliebig oder unendlich abstrakt zu enden. Die Kennzeichnung von Personen als Peers für einen bestimmten Arbeits- und Organisationskontext kommt daher ohne die Begrenzung eines *Beobachtungsbereichs* und/oder die Benennung eines *Anwendungsfalls* nicht aus. Vorsortierungen könnten beispielsweise anhand von Berufsfeldern (z. B. im Gesundheits-, Sozial oder Bildungswesen), Tätigkeitsfeldern (z. B. in Wissenschaft, Management oder Politik), Leistungsbereichen (z. B. öffentliche Verwaltung, stationäre Langzeitpflege, Kindertagesbetreuung) oder organisierten Institutionen (z. B. Behörden, Hochschulen, Öffentlicher Gesundheitsdienst) vorgenommen werden.

Innerhalb eines Beobachtungsbereichs lassen sich heuristisch *erweiterte Bezugsgruppen* bilden, beispielsweise begründet durch Zugehörigkeit zu einer Forschungsgemeinschaft, einer bestimmten Beruflichkeit oder einer politischen Wirkosphäre. Der Zusatz „erweitert“ verweist an dieser Stelle auf die rahmenspannende Funktion eines sozialtheoretisch weit gefassten Peer-Group-Begriffs, der bestimmten Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen zwar ein gewisses Maß von Bezugs- und Bindungskräften zuschreibt, letztendlich aber über eine orientierende Ordnungsfunktion nicht hinauskommt.

Etwas freihändig wird zumeist ein solch weit gefasstes Peer-Group-Verständnis überordnend als „Gruppe“ bezeichnet, auch wenn es sich (nur) um Personenkreise handelt, die zwar voneinander wissen oder sich aufeinander beziehen, nicht jedoch miteinander interagieren oder irgendeine Beziehung eingehen (vgl. Moran 2013; Moran und Sussman 2014). Soziologische Betrachtungen knüpfen an den Gruppenbegriff jedoch u. a. eine „personale Orientierung“ zwischen ihren Mitgliedern (Kühl 2021a, S. 422), d. h. sie würden „irgendeine Form der Personenkenntnis“ (ebd., S. 419) und „regelmäßige Interaktion“ (Kühl 2021b, S. 39) als konstitutiv voraussetzen.

Anschlussfähiger an eine solch erweiterte Bezugsgruppenlogik erscheint dagegen der „Community“-Begriff, der bereits im (fach-)wissenschaftlichen bzw. forschenden Umfeld als „Fachcommunity“ oder „Scientific Community“ Verwendung findet und auf einer eher losen Selbstzuordnung ihrer Mitglieder gründet. Semantisch ebenso vage wie schillernd, vereint er zugleich in geeigneter Weise die Ideen von interessenbasierten, identitätsstiftenden Gemeinschaften und Handlungsräumen mit der Dynamik von freiwilliger Selbstbindung und räumlicher Entgrenzung (vgl. v. Unger et al. 2013). Um die Vorstellung von erweiterten Bezugsgruppen von einem soziologisch enger begrenzten Gruppenbegriff abzusetzen, soll das weiter gefasste Peer-Group-Verständnis daher in eine Konzeption von arbeits- und organisationsbezogenen *Peer Communities* übersetzt werden (Abb. 2).

Diese (weiter gefasste) sozialtheoretische Konzeption von eher informalen Peer Communities wird nachfolgend auf eine (enger gefasste) handlungstheoretische Konzeption verdichtet, die als *Peergruppe* bezeichnet wird. Diese Konzeption knüpft an die für die Verwendung des Gruppenbegriffs grundsätzlich zu fordernde gegenseitige Erwartungshaltung „personenbezogener Kommunikation“ bzw. an die tatsächliche „Personenkenntnis“ der Mitglieder untereinander an (ausführlich hierzu Kühl 2021a). Personenkenntnis trifft zwar auch zu für *Teams*, die als hochformale Subeinheiten von Organisationen auch deren (verlängerten) Kommunikations-, Auswahl- und Zuordnungsmechanismen unterliegen (ebd. S. 424), oder *Cliquen*, die als informale Subsysteme (z. B. einer Organisation) eher von informalen Erwartungen geprägt sind und als „natürliche Fortset-

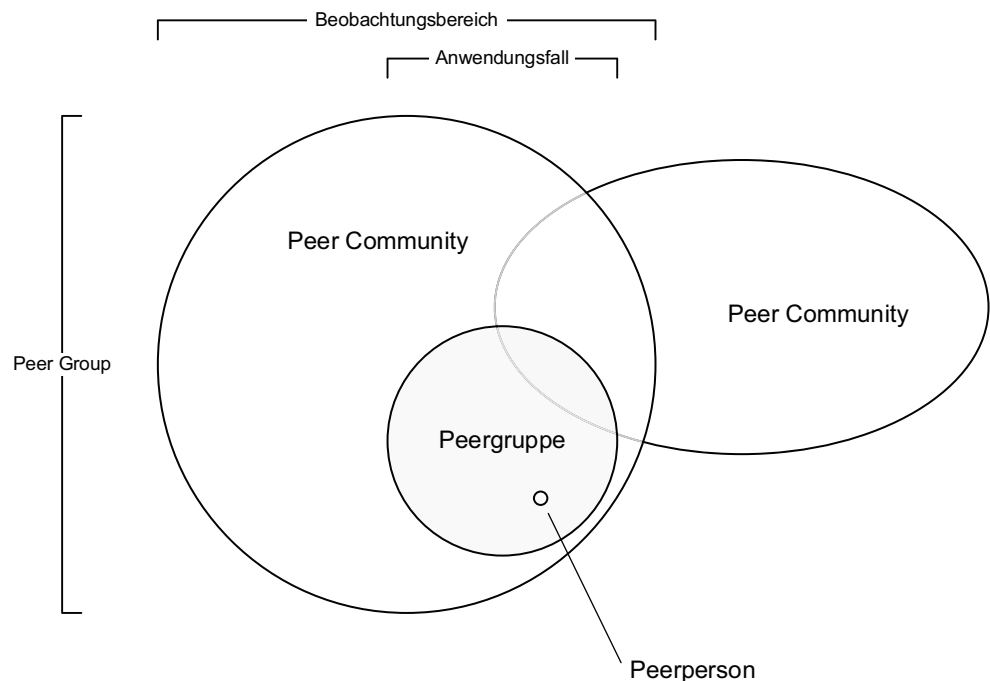
zung und Verdichtung kollegialer Beziehungen“ (Luhmann 1964, S. 324, zit. in ebd.) verstanden werden (Kühl 2021a, S. 421). In vorsichtiger Differenzierung zu Teams oder Cliques bilden Peergruppen einen Gruppentypus, der für einen bestimmten Anwendungsfall formal und zweckgebunden (z. B. zur Begutachtung, Beratung oder Begleitung) gebildet wird, deren Mitgliedschaft aber nicht fremdentschieden auf organisationstypischen Zuordnungsmustern beruht, der gleichzeitig informelle kollegiale Beziehungsmuster reproduziert und die Wesenszüge informaler und von Freiwilligkeit und instabiler Selbstbindung gekennzeichneter Interessengemeinschaften in sich aufnimmt.

In Verlängerung zur Konzeption von Peer Communities als erweiterte, informale, interessen- und selbstverständnisgeleitete Peer-Group-Konzeption stellt sich die Peergruppe in Anlehnung an den soziologischen Gruppenbegriff eher als formale, zweckgebundene und mit personaler Orientierung ausgestattete Peer-Group-Konzeption dar, die auch dyadische oder triadische Konstellationen einschließt. Beispiele für einen typischen Anwendungsfall, in denen Peergruppen gebildet werden:

- Für die Begutachtung eines Leistungsbereichs (z. B. ambulante Behandlung von Herzrhythmusstörungen, pädagogische Konzeption einer Kindertagesstätte) soll ein Peer-Konzept erstellt, d. h. Eignungskriterien für begutachtende Peers bzw. für die Zusammensetzung einer im Begutachtungsfall geeigneten Peergruppe entwickelt werden (Peer Evaluation).
- Für die Beteiligung an einem Verfahren der kritischen (Selbst-)Reflexion berufsfachlicher Standards und Hand-

**Abb. 2** Peer-Group-Konzeptionen im arbeits- und organisationsbezogenen Anwendungszusammenhang

**Fig. 2** Peer conceptions in the work-related and organisational application context



lungsmuster in spezialisierten Versorgungsbereichen (z.B. handchirurgische Versorgung im Krankenhaus, Sozialpsychiatrischer Dienst im Gesundheitsamt) sollen Peerpersonen identifiziert werden, die einer bestimmten Peer Community angehören und den geforderten Verfahrensanforderungen als Peergruppe entsprechen (Peer Review).

- Für die Umsetzung eines einrichtungsinternen Beratungsformats zur berufs- und personenbezogenen Fallberatung (z.B. innerhalb von Sozialdiensten) soll eine Peergruppe gebildet bzw. Mitglieder einer bestimmten Peer Community angesprochen werden, die den Eignungskriterien dieses Formats entsprechen (Peer Supervision oder Peer Consultation).
- Für die Durchführung eines arbeits- und organisationswissenschaftlichen Forschungsprojekts müssen Eingrenzungen in Form von Ein- und Ausschlusskriterien einer (mit)forschenden Peergruppe („Peer“-Researcher) getroffen oder Kennzeichen einer zu beforschenden Peer Community oder Peergruppe ermittelt oder festgelegt werden (Praxisforschung mit Peers oder Peer-Research).

Um der Grundidee eines „integrierenden Kriteriensystems“ (siehe Abb. 1) zu entsprechen, d. h. einen übergeordneten Referenzrahmen anzubieten, der auf möglichst viele Beobachtungsbereiche und Anwendungsfälle im Arbeits- und Organisationskontext übertragbar ist, wurden zu jedem Kriterium *Ansatzpunkte* beschrieben, die den zugrundeliegende Eigenschaftenraum schlagwortartig aufspannen. Diese Ansatzpunkte erfüllen im erweiterten Sinne die Funktion von Unterkriterien und bieten mögliche Andockstellen für die Festlegung von konkret zu bestimmenden Merkmalen. Welche Eigenschaften als „Prüfmerkmale“ jeweils konkret relevant und notwendig erscheinen bzw. ob und inwieweit diese kleinteilig operationalisiert werden müssen, kann nicht in spezifischer Weise und allgemein gültig für jeden Beobachtungsbereich und Anwendungsfall vorgeklärt werden. Sie müssen vielmehr betrachtungs- und anwendungsbezogen festgelegt werden. Damit verbunden ist zugleich die Frage, welche und wie viele Kriterien jeweils als zutreffend bestimmt werden sollen bzw. anhand welcher und wie vieler Kriterien im Einzelnen die jeweils gestellten Anforderungen als ausreichend erfüllt anzusehen sind.

Die vier gegeneinander abgegrenzten Kriterien bzw. Merkmalsgruppen wurden als grundsätzlich gleichwertig konzipiert, d. h. sie sind weder untereinander hierarchisch geordnet noch gegeneinander gewichtet. Gleichwertigkeit der Kriterien bedeutet allerdings nicht, dass sie für jeden Beobachtungsbereich oder Anwendungsfall auch gleichbedeutend und in gleicher Weise relevant sind. Die aus dem *Prinzip der Gleichwertigkeit* hervorgehende Offenheit des Kriteriensystems böte in einem erweiterten Sinne zwar durchaus Raum, peerbezogene Gleichartigkeit und peer-

relevante Zugehörigkeit allein aus einem einzigen Kriterium bzw. diesem Kriterium zugeordneten Merkmalen – als „erweiterte Bezugsgruppen“ im o. g. Sinn – abzuleiten. Ähnlich wie in der Sozialisationstheorie das Merkmal Altersgleichheit allein aber nicht ausreicht, Peer Groups von Heranwachsenden zu charakterisieren, müsste auch für einen arbeits- und organisationsbezogenen Peer-Begriff die Forderung gelten, dass Einzelmerkmale peerbezogener Gleichartigkeit wie beispielsweise Berufsinhaberschaft, Leitungsfunktion, Erfahrung mit bestimmten Tätigkeiten oder Betriebszugehörigkeit für sich allein genommen nicht ausreichen, einen peer-relevanten Bezugs- und Bindungsraum aufzuspannen. Es ist schwer vorstellbar, dass die dem Peer-Begriff grundgelegten Bezugnahmen und Bindungen bzw. ein auf geteilten Bedeutungszusammenhängen begründeter Zusammenhalt allein auf einer einzigen gemeinsam geteilten Eigenschaft oder auf Merkmalen einer einzigen Merkmalsdimension beruhen. Sie müssten vielmehr aus der Verdichtung von Eigenschaften sich unterscheidender Kriterien abgeleitet werden, gewissermaßen als „mehrdimensionale Einkreisung“ eines gemeinsam geteilten Bedeutungsraums. Zusätzlich zu Beruf oder Arbeitsplatz müssten also Eigenschaften weiterer Merkmalsdimensionen wie beispielsweise Erfahrung, Entscheidungsbefugnisse oder Aufgabespektren hinzutreten, um einen peer-relevanten Bezugs- und Bindungsraum vorstellbar oder zumindest wahrscheinlich zu machen.

Um einem arbeits- und organisationsbezogenen Peer-Begriff Kenntlichkeit und Anschlussfähigkeit zu verleihen, aber auch um Verbindlichkeit für einen möglichen Anwendungsfall zu erzeugen, müsste das Kriteriensystem demnach um eine Vorgehensweise, gewissermaßen als allgemeingültige *Anwendungsbedingung*, ergänzt werden. Vorgeschlagen wird daher, einen arbeits- und organisationsbezogenen Peer-Begriff aus *mindestens zwei Kriterien* zu bilden bzw. abzuleiten. Es müssten also Eigenschaften und Merkmalsausprägungen erkennbar sein, die den Bedingungen von peerbezogener Gleichartigkeit und peer-relevanter Zugehörigkeit entsprechen, die gleichzeitig aber mindestens zwei sich unterscheidenden Kriterien zugeordnet sind. Eine solche Anwendungsbedingung setzt methodische Mindestanforderungen und lässt genügend Raum, den Peer-Begriff inhaltlich für einen Beobachtungsbereich oder Anwendungsfall spezifischer (z.B. Festlegung feingranularer Prüfmerkmale) oder reichhaltiger (z.B. Erweiterung der zu erfüllenden Anzahl von Kriterien) auszubuchstabieren.

## 6 Kritische Einordnung für Praxis und Forschung

Zur methodischen Einordnung ist zu sagen, dass es sich bei den Kriterien und Anwendungszusammenhängen um



eine theoretisch-analytische Herleitung handelt. Die einbezogenen Bedingungen eines erziehungswissenschaftlich bzw. entwicklungspsychologisch geprägten Peer-Begriffs, die vorgenommene Verknüpfung mit einem sozialpsychologisch geprägten Verständnis von sozialer Zugehörigkeit und die weiträumige Einbettung in einen arbeitstypisch und organisationsrechtlich normierten Kollegialbegriff lieferten hierfür den Begründungsrahmen.

In den Eigenschaftsraum eines arbeits- und organisationsbezogenen Peer-Begriffs wurden zwei Betrachtungslinien eingezogen, aus deren Blickwinkel heraus insgesamt vier nebeneinander als gleichwertig betrachtete Kriterien bzw. Merkmalsgruppen isoliert werden konnten. Diese Merkmalsgruppen bzw. die in einem Kriterium gebündelten Eigenschaften sind zwar gegeneinander unterscheidbar, jedoch nicht vollständig disjunkt. Es lassen sich durchaus – lose wie engere – Bezüge zwischen Eigenschaften sich unterscheidender Merkmalsgruppen herstellen. Beispielsweise korrespondieren gesellschaftlich relevante Rollen in Gestalt von Beruf und Profession häufig mit formalen Machtpositionen in einem organisationsrechtlichen Rollengefüge. Gleichermaßen ist vorstellbar, dass die Ausübungsdauer einer bestimmten Tätigkeit im Sinne eines Erfahrungszuwachses eine professionelle Expertise anreichert und auf die Besetzung von Leitungs- oder Sonderrollen im Organisationsgefüge durchschlägt. Zusammengefasst lassen sich diese Verbindungen als Hinweis auf einen gewissen Grad an inhaltlicher Geschlossenheit des Kriteriensystems deuten. Gleichzeitig entsprechen sie aber auch vorhersagbaren Bedingungen von sozialer Wirklichkeit, wie sie generell durch das aufgaben-, sinn- und zweckgebundene Zusammenspiel von Einzelkomponenten innerhalb sozialer Systeme zu beobachten sind. Die durch diese Verbindungen zumindest möglich erscheinenden Schnittmengen und Abhängigkeiten stützen zusätzlich die aufgestellte Forderung, dass zur Kennzeichnung von Peers regelmäßig mehrere, zumindest jedoch zwei der genannten Kriterien als zutreffend und erfüllt anzusehen sind. Offen bleibt dagegen die methodische Frage nach der kategorialen Sättigung, d. h. ob ein arbeits- und organisationswissenschaftlich relevanter Peer-Begriff anhand der hier herausgestellten Kriterien hinreichend erfasst wird oder ob dem Kriteriensystem weitere Kriterien hinzugefügt oder ggf. bestehende zusammengefasst werden müssten.

Dass der Peer-Begriff im hier erörterten Arbeits- und Organisationskontext eine Nähe zum Kollegialbegriff aufweist bzw. aus dessen Deutungs- und Bedeutungsvielfalt herausgelöst wurde, lässt Überschneidungen im Begriffsverständnis unvermeidlich erscheinen. Dennoch erscheint eine Abgrenzung angebracht. Ein gemeinsamer Arbeitsplatz oder das Ausüben eines gleichen Berufs kann Menschen zwar zu Kolleginnen und Kollegen machen. Sie müssen aber weder eine sozialtheoretisch begründbare Bezugs-

gruppe bilden, noch muss dahinter zwangsläufig ein Konzept oder Verständnis von sozialer Zugehörigkeit stehen. Eine Peer Group bilden sie über die formale Mengenbildung hinaus erst dann, wenn Gemeinsamkeiten und Übereinstimmungen in gleicher oder vergleichbarer Weise mit bedeutungsvollen und sinngebenden Bezugs- und Bindungskräften ausgestattet sind. Gleichzeitig ist eine auf Selbstbindung und gegenseitige Anerkennung angelegte Zugehörigkeit weniger stabil als die formale Zugehörigkeit zu einer berufstypisch oder organisationsrechtlich gefassten Kolleginnen- und Kollegenschaft und beruht eher auf freiwilliger Zuschreibung. In der Konzeption von Peer Groups treffen objektivierbare Selektionsschemata auf subjektive Sinnkonstruktionen, die der Begrifflichkeit „Peer“ eigenständige Tragfähigkeit und Handlungsrelevanz, gleichzeitig aber auch fluide Gestalt und Unbeständigkeit verleihen. Gegenüber einem strukturfunktionalen Kollegialbegriff ist der Peer-Begriff um sozialpsychologische Merkmale angereichert, mess- und merkmalththeoretisch allerdings mit größeren Unsicherheiten behaftet.

Perspektivisch erscheint es lohnenswert, das Phänomen „Peer“ für den Arbeits- und Organisationskontext auf konzeptionell festere Füße zu stellen und konzeptuell weiter auszuarbeiten. Grundsätzlich taugt der Peer-Begriff bereits als *Orientierungsbegriff*, um auf arbeits- und organisationsrelevante Übereinstimmungen und Gemeinsamkeiten zu verweisen, um kommunikative Zugänge im Arbeits- und Berufsleben zu eröffnen, aber auch um Handlungsvermögen und Kooperationsbereitschaft zu signalisieren und abzurufen. Gleichzeitig geht mit ihm eine besondere ethische und verhaltensbezogene Normierung einher, die über Kolleginnen- und Kollegenschaft hinaus reicht und organisations- und hierarchieentlastend nutzbar gemacht werden kann. Pfaff-Czarnecka (2018, S. 13) betont mit Verweis auf Brandsen (2009) beispielsweise die Wichtigkeit von Peer-Beziehungen in Arbeitsteams, da sich hierdurch Sozialverhalten, Engagement und gesellschaftliche Werte in die betriebliche Wirklichkeit „infundieren“ ließen. Aus der peer-relevanten Zugehörigkeit zu einem sozialen Bezugssystem ließe sich gegenüber der korrespondierenden Peer Group auch eine Art besondere Handlungs- und Kooperations*verpflichtung* ableiten, die über eine alleinige Handlungs- und Kooperations*bereitschaft* hinausgeht und organisations- und prozessstabilisierend wirken kann. In dieser Weise ist ein arbeits- und organisationsbezogener Peer-Begriff anschlussfähig an sämtliche Konzeptionen, in denen „Organisation“ soziotechnisch, selbstorganisiert und partizipativ konnotiert ist. Die weitere Ausarbeitung des Peer-Begriffs, beispielsweise im Sinne einer Konzeptualisierung und Vormodellierung für bestimmte Arbeitskontexte, oder die gezielte Förderung von Peer-Kulturen in Organisationseinheiten oder einzelnen Arbeitsbereichen, beispielsweise durch Identifikation und Implementation von Gelingensbe-

dingungen, könnte dazu beitragen, eine bestimmte Werteorientierung bzw. gewünschte Werte wie Solidarität und Verantwortung stärker in der Arbeits- und Organisationswirklichkeit zu verankern.

Der Peer-Begriff hat zugleich das Potenzial eines *Identitätsbegriffs*, der Räume der Selbstvergewisserung und gegenseitigen Bestätigung öffnet und die darin wirkenden Mitglieder zu einer Sinngemeinschaft verbindet. In der Wahrnehmung und persönlichen Zuschreibung als Peer könnte etwas angelegt sein, das den Blick auf den eigenen Wirk- und Handlungsraum erweitert und die eigene Arbeit als höherwertiger und bedeutungsvoller erscheinen lässt, als es formale Zugehörigkeit oder Kolleginnen- und Kollegenschaft allein vermag. Dieser Gedanke darf jedoch nicht darin münden, hierüber den „Wert von Arbeit“ klassifizieren zu wollen.

Hingewiesen sei in diesem Zusammenhang auf die verbreitete Rezeption von Peers als „professionelle Expertinnen und Experten“. Eine solche begriffliche Gleichstellung bzw. Interpretation mag grundsätzlich geeignet sein, die Mehrdimensionalität eines arbeits- und organisationsbezogenen Peer-Begriffs abzubilden und die darin ausgedrückte Expertinnen- und Expertenschaft nicht allein und von vorneherein auf eine bestimmte (berufs-)fachliche Perspektive zu reduzieren. Einem weit gefassten Expertinnen- und Expertenbegriff entsprechend – der Methodologie qualitativer Forschung entlehnt (hierzu u. a. Heiser 2018, S. 102) – kann jede Person gewissermaßen zur Expertin für ihre eigene arbeits- und organisationsbezogene Lebenswelt werden. Der Zusatz „professionell“ liefert den thematischen Bezug und unterstellt, dass dieser nicht zufällig oder beiläufig ausfällt.

Ungeeignet erscheint sie aber dann, wenn mit der begrifflichen Gleichstellung eine Vorfestlegung auf eine bestimmte (Berufs-)Fachlichkeit vorgenommen wird. Oft verbündet sich die Vorstellung von „professionellen Expertinnen und Experten“ mit einem Anspruch an einen berufsfachlichen Professionsstatus oder zumindest an das Vorhandensein einer professionsbezogenen Beruflichkeit und stellt (implizit) Vorbedingungen an einen Akademisierungsstatus oder Professionalisierungsgrad. Dieser Anspruch markiert jedoch – bewusst wie unbeabsichtigt – eine Grenze, die den Peer-Begriff für eine bestimmte berufsbezogene Fachlichkeit bzw. fachwissenschaftlich geprägte Beruflichkeit exklusiv, gleichzeitig eine organisationsbezogene Fachlichkeit und managementbezogene Handlungslogik auf Abstand hält. Sie bedeutet praktisch ein (elitäres) Hervortreten von als „professionell“ markierten Berufen, die sich von als „bürokratisch“ markierten Berufen absetzen, obwohl sich Expertinnen und Experten – professions- wie organisationsbezogen – uneingeschränkt gleichberechtigt als „professionell“ verorten ließen (vgl. hierzu auch Evetts 2008).

Ein generelles Hervorheben von höherwertiger Wissens- und Expertenarbeit gegenüber zumindest anders artiger

Bereitstellungs- und Erhaltungsarbeit steht einem Peer-Konzept, das eine überordnende Perspektive für den Arbeits- und Organisationskontext bereit halten will, genauso entgegen, wie eine Polarisierung von höherwertigem Managementhandeln („Gestaltungs- und Entwicklungsarbeit“) und weniger wertiger Verwaltungsarbeit („Ausführungs- und Aufrechterhaltungsarbeit“). Ein arbeits- und organisationsbezogener Peer-Begriff im hier vorbereiteten Sinne hätte mit Distinktionsansprüchen dieser Art wenig gemein. Sein Anliegen ist vielmehr, selbstwahrnehmend und anerkennend jede Art von „Arbeit mit Wert“ auszustatten.

## 7 Fazit

In der Verwendung des Peer-Begriffs liegt keine letztgültige Eindeutigkeit. Das Konzept „Peer“ wird von Unschärfen und Unwägbarkeiten begleitet, die der konzeptuellen Aufklärung und begrifflichen Konturierung natürliche Grenzen setzen. Allumfänglich und merkmalsgesättigt kann der Peer-Begriff konsequenterweise mit und in einem integrierenden Kriteriensystem nicht abgebildet werden. Ein solches Kriteriensystem kann wohl aber einer überordnenden Peer-Perspektive die erforderlichen Landmarken für den Arbeits- und Organisationskontext setzen wie auch einen merkmalsstragenden Bestimmungsrahmen für die Kennzeichnung von arbeits- und organisationsrelevanten Peergruppen bieten, allerdings ohne den Anspruch zu erheben, widerspruchsfrei „Peers“ von „Nicht-Peers“ unterscheiden zu können.

Die geschaffene Systematik will letztlich zu mehr Transparenz bei der Verwendung des Peer-Begriffs im Arbeits- und Organisationskontext beitragen, eine Einordnungs- und Begründungshilfe bereitstellen, sowie Anschlussfähigkeit für die organisationswissenschaftliche Peer-Forschung bieten. Sie kann als Arbeitsfolie für die Organisationsanalyse und -beratung dort herangezogen werden, wo es um die Präzisierung von peerbezogenen Konzepten und die Bildung und Entwicklung von Peer-Formaten zur Begleitung und Beratung von Personen oder zur Reflexion und Begutachtung einer bestimmten Leistungspraxis geht.

Die hier genannten Punkte geben allesamt Anlass und Begründung, die noch offenen Fragen zum arbeits- und organisationswissenschaftlichen Stellenwert des Peer-Begriffs weiter zu verfolgen, dabei ggf. weitere, bisher weniger oder gar nicht beachtete Merkmale verallgemeinerbar oder für einen bestimmten Anwendungsbezug modelliert zu konzeptionieren sowie ggf. Einzelaspekte wie Interaktionsweisen (Peer Interaction) oder Kulturbildung (Peer Culture) auf ihre Bedeutung hin zu untersuchen.

**Danksagung** Ich danke den anonymen (Peer-)Gutachtenden für die wertvollen Hinweise zu diesem Beitrag.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

**Open Access** Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

## Literatur

- Apelt, M. (2015). Hartmann, Heinz: Funktionale Autorität. In S. Kühl (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Organisationsforschung* (S. 336–339). Wiesbaden: Springer VS.
- Becke, G. (2008). *Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel*. Berlin: Edition Sigma.
- Becke, G. (2018). Fragmentierung sozialer Zugehörigkeit in Unternehmen durch Ökonomisierung. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 49(4), 327–334.
- Branden, T. (2009). Civicness in organizations: A reflection on the relationship between professionals and managers. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(3), 260–273.
- Breidenstein, G. (2008). Peer-Interaktion und Peer-Kultur. In W. Helsper & J. Böhme (Hrsg.), *Handbuch der Schulforschung* (2. Aufl. S. 945–963). Wiesbaden: VS.
- Brown, B. B., & Lohr, M. J. (1987). Peer-group affiliation and adolescent self-esteem: an integration of ego-identity and symbolic-interaction theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 47–55.
- Evetts, J. (2008). Professionalität durch Management? Neue Erscheinungsformen von Professionalität und ihre Auswirkungen auf professionelles Handeln. *Zeitschrift für Sozialreform*, 54(1), 97–106.
- Frischmann, B. (2009). Zum Begriff der Anerkennung. Philosophische Grundlegung und pädagogische Relevanz. *Soziale Passagen*, 1(2), 145–161.
- Groß, T. (1999). *Das Kollegialprinzip in der Verwaltungsorganisation*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Gutknecht-Gmeiner, M. (2008). *Externe Evaluierung durch Peer Review. Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Erstausbildung*. Wiesbaden: VS.
- Hartmann, H. (1964). *Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff*. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Heiser, P. (2018). *Meilensteine der qualitativen Sozialforschung. Eine Einführung entlang klassischer Studien*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hürtgen, S. (2013). Mensch sein auf der Arbeit? Kollegialität als Balance von allgemein-menschlichen und leistungsbezogenen Aspekten von Arbeit. In L. Billmann & J. Held (Hrsg.), *Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis* (S. 237–262). Wiesbaden: Springer VS.
- Klatetzki, T. (2012). Professionelle Organisationen. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 165–183). Wiesbaden: VS.
- Kluge, F. (2012). Kollege. In: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin, Boston: De Gruyter. <https://www.degruyter.com/view/Kluge/kluge.5837>. Zugegriffen: 16. Nov. 2019.
- Köhler, S.-M., Krüger, H.-H., & Pfaff, N. (2016). Peergroups als Forschungsgegenstand – Einleitung. In S.-M. Köhler, H.-H. Krüger & N. Pfaff (Hrsg.), *Handbuch Peerforschung* (S. 11–36). Opladen: Barbara Budrich.
- Kühl, S. (2021a). Die folgenreiche Verwechslung von Teams, Cliques und Gruppen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 52(2), 417–434.
- Kühl, S. (2021b). Gruppe – Eine systemtheoretische Bestimmung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 73(1), 25–58.
- Lüdeke, S. (2018). Peerbeziehungen. In S. Lüdeke (Hrsg.), *Verhaltensprobleme bei Jugendlichen. Zur Stressverarbeitung in freundschaftlichen und romantischen Peerbeziehungen* (S. 55–74). Wiesbaden: Springer.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Mecheril, P. (2018). Was meint soziale Zugehörigkeit? In O. Germanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung* (S. 21–31). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Moran, M. B. (2013). The media's role in adolescent social identity. In D. Lasorsa & A. Rodriguez (Hrsg.), *Identity and communication: New agendas in communication* (S. 6–21). New York: Routledge.
- Moran, M. B., & Sussman, S. (2014). Translating the link between social identity and health behavior into effective health communication strategies: an experimental application using Antismoking advertisements. *Health Communication*, 29(10), 1057–1066.
- Naudascher, N. (1977). *Die Gleichaltrigen als Erzieher. Fakten, Theorien, Konsequenzen zur Peer-Group-Forschung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Naudascher, N. (1978). *Jugend und Peer Group. Die pädagogische Bedeutung der Gleichaltrigen im Alter von zwölf bis sechzehn Jahren*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Neckel, S. (2003). Kampf um Zugehörigkeit. Die Macht der Klassifikation. *Leviathan*, 31(2), 159–167.
- Obrecht, W. (2013). Die Struktur professionellen Wissens. Ein integrativer Beitrag zur Theorie der Professionalisierung. In R. Becker-Lenz, S. Busse, G. Ehlert & S. Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkte, Kontroversen, Perspektiven* (3. Aufl. S. 49–75). Wiesbaden: Springer VS.
- Pfaff-Czarnecka, J. (2018). Zugehörigkeit neu denken. Herausforderungen der Arbeitswelt von heute und morgen. In O. Germanis & S. Hutmacher (Hrsg.), *Identität in der modernen Arbeitswelt. Neue Konzepte für Zugehörigkeit, Zusammenarbeit und Führung* (S. 3–19). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Popitz, H. (1999). *Phänomene der Macht*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Reitz, A. K., Zimmermann, J., Hutteman, R., Specht, J., & Neyer, F. J. (2014). How peers make a difference: the role of peer groups and peer relationships in personality development. *European Journal of Personality*, 28(3), 279–288.
- Schreyögg, G., & Geiger, D. (2016). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Spieß, E. (2000). Berufliche Werte, Formen der Kooperation und Arbeitszufriedenheit. *Gruppendynamik*, 31(2), 185–196.
- Sussman, S., Pokhrel, P., Ashmore, R. D., & Brown, B. B. (2007). Adolescent peer group identification and characteristics: a review of the literature. *Addictive behaviors*, 32(8), 1602–1627.

- Tietze, K.-O. (2010). *Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung – Theoretische Entwürfe und empirische Forschung*. Wiesbaden: VS.
- v. Unger, H., Gangarova, T., Ouedraogo, O., Flohr, C., Spennemann, N., & Wright, M. T. (2013). Stärkung von Gemeinschaften: Partizipative Forschung zu HIV-Prävention mit Migrant/innen. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 8(3), 171–180.
- Waters, M. (1989). Collegiality, bureaucracy, and professionalization: a Weberian analysis. *American Journal of Sociology*, 94(5), 45–72.
- Waters, M. (1993). Alternative organizational formations: a Neo-Weberian typology of polycratic forms. *The Sociological Review*, 41(1), 54–81.



**Prof. Dr. Peter Hensen** ist Professor für Qualitätsentwicklung und -management im Gesundheits- und Sozialwesen am Fachbereich Gesundheit, Erziehung und Bildung der Alice Salomon Hochschule Berlin. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Theorie und Methoden des Qualitätsmanagements personenbezogener Dienstleistungen, insbesondere Aspekte der professionsbezogenen Qualitätsentwicklung im Gesundheitswesen.