

Andreas Dotzauer

# **Kollegiale Beratung in der betrieblichen Führungskräfteentwicklung:**

**Theoretischer Rahmen, Status quo und qualitative Analyse der Herausforderungen bei der Einführung aus Sicht betrieblicher Personalentwicklungsexperten**



**Cuvillier Verlag Göttingen**  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

Andreas Dotzauer

# **Kollegiale Beratung in der betrieblichen Führungskräfteentwicklung:**

Theoretischer Rahmen, Status quo und qualitative  
Analyse der Herausforderungen bei der Einführung aus  
Sicht betrieblicher Personalentwicklungsexperten

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. – Göttingen: Cuvillier, 2024

Zugl.: (KU) Eichstätt-Ingolstadt, Univ., Diss., 2024

Druckfassung der im Jahr 2023 eingereichten Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophisch-Pädagogischen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt.

Betreuerin: Prof. em. Dr. Margret M. Fell M.A. (bis 2020)

Erstgutachterin: Prof. Dr. Anita Pachner

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Kathrin te Poel

Datum der mündlichen Prüfung: 15.01.2024

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2024

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-7998-7

# 1 Einleitung

## 1.1 Einführung

Warum eine weitere Veröffentlichung über kollegiale Beratung? Tatsächlich ist dieses Beratungsformat nicht neu. Es bleibt aber hinsichtlich der Bewältigung der „neuen“ Herausforderungen der Arbeitswelt (vgl. Stichwort Digitalisierung, aber auch die fortwährende Herausforderung der Weiterentwicklung von Führung und Zusammenarbeit) weiterhin aktuell.<sup>1</sup> Hinzu kommt, dass für dieses „Gruppencoaching“-Format deutlich weniger wissenschaftliche Untersuchungen existieren als für (Führungskräfte-)Coaching, das sich zudem stärker im betrieblichen Kontext durchgesetzt hat. Aufgrund positiver Erfahrungen des Autors mit kollegialer Beratung im Rahmen der langjährigen Tätigkeit als Führungskraft im Bereich Personal(entwicklung) entstand daher die Motivation zur intensiveren wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Beratungsformat. Eine fundierte theoretische Rahmung stellt sicher, dass nicht das Lösen einzelner Praxisprobleme im Vordergrund steht. Vielmehr sollen zum Erkenntnisgewinn insbesondere folgende Merkmale der Arbeit beitragen: Betrachtung des Status quo der kollegialen Beratung mit relevanter Fokussierung auf Wirtschaftsunternehmen, Erweiterung des Betrachtungs- bzw. Erkenntnisrahmens durch eine interdisziplinäre Perspektive<sup>2</sup>, Erstellung eines handlungsleitenden Rahmenmodells, Verringerung der identifizierten Forschungslücke durch wissenschaftlich fundierte (qualitative) Forschung, Empfehlungen sowohl für künftige Forschungen als auch für die betriebliche Weiterbildungspraxis.

Trotz der als erforderlich erachteten interdisziplinären Perspektive lässt sich die Arbeit klar verorten – nämlich im *Gegenstandsbereich der Erwachsenenbildung*.<sup>3</sup> Sie erforscht u. a. die Motivation zu bzw. Nutzenerwartung an Erfolgsfaktoren für und Wirkungen von Weiterbildung. Darüber hinaus widmet sich Erwachsenenbildung sämtlichen Aspekten, die mit der Einführung bzw. Weiterentwicklung von Lehr-Lernsituationen verbunden sind. Die vorliegende Arbeit lässt sich zudem klassischen Forschungsfeldern zuordnen – insbesondere dem „Lernen Erwachsener“ (im betrieblichen Kontext), im weiteren Sinne dem Feld „Wissensstrukturen und Kompetenzbedarfe“ und dem Bereich des „professionellen Handelns“ der mit betrieblicher

---

<sup>1</sup> Vgl. bspw. die plakative Bezeichnung „Kompetenzkatastrophe“ für die Einschätzung bzw. Bewertung der (betrieblichen) Bildungssituation in Deutschland, die noch immer überwiegend durch ineffektive seminaristische Methoden geprägt ist; vgl. Erpenbeck, J./Sauter, W. (2019), S. 1-2. Kollegiale Beratung dagegen unterstützt innovative betriebliche Lernarrangements, in denen Lernen u. a. partnerschaftlich, gemeinsam, selbstorganisiert und arbeitsplatznah erfolgt; vgl. Eckelt, A./Sauter, W. (2016), S. 36-37.

<sup>2</sup> Künftig erfolgt in der Regel kein expliziter Hinweis auf die ausgewählten sozialwissenschaftlichen (Teil-)Disziplinen (Betriebs- bzw. Personalwirtschaft, Pädagogik bzw. Andragogik, Personal- und Organisationspsychologie). Meist erklärt sich die Perspektive durch den Kontext. Zudem ist eine Verortung über die bibliografischen Angaben des jeweiligen Werkes im Literaturverzeichnis möglich. Vgl. auch Kapitel 1.5.

<sup>3</sup> Zur Abgrenzung Erwachsenenbildung – betriebliche Bildung – Personalentwicklung vgl. insbesondere auch Kapitel 4.1. Zur Thematik Forschungsfelder im Kontext Erwachsenenbildung bzw. Weiterbildung vgl. auch im Folgenden Nuißl, E. (2018), S. 491-495.

Weiterbildung befassten Personen – nämlich den Führungskräften und Mitarbeitenden der Personalentwicklung. Die im betrieblichen Kontext überwiegende Perspektive der betriebswirtschaftlich geprägten Personalentwicklung wird somit um andragogische Aspekte angereichert<sup>4</sup>, um Impulse insbesondere für professionelleres Handeln und somit für höhere Wirksamkeit, größeren Nutzen und stärkere Zufriedenheit zu generieren.

Die Darstellung erfolgt prinzipiell vom *Allgemeinen zum Speziellen* – oder eher bildlich gesprochen trichterförmig fokussierend, um Rezipienten bestmöglich durch die vernetzten Themen zu führen.

## 1.2 Wissenschaftliche Problemstellung

Im Folgenden werden das Forschungsproblem, die Forschungslücke, wissenschaftstheoretische Aspekte und somit auch die Relevanz der Arbeit skizziert.<sup>5</sup>

Wie auch für die weiteren Punkte noch detaillierter aufgezeigt wird, kann kollegiale Beratung als Personalentwicklungsmaßnahme eingeordnet werden<sup>6</sup> und bezeichnet ein Beratungsformat, in dem in der Gruppe systematisch berufliche Themen der Teilnehmenden<sup>7</sup> reflektiert werden.<sup>8</sup> Eine eigenständige Theorie existiert (noch) nicht.<sup>9</sup> Die Anzahl (wissenschaftlicher) Veröffentlichungen zu dieser grundsätzlich bekannten, jedoch „effizienten Art des individuellen und organisationalen Lernens“<sup>10</sup> ist begrenzt.<sup>11</sup> Dies belegen auch die Ergebnisse der Stichwortsuche über die Datenbanken „FIS Bildung“ und „PubPsych“.<sup>12</sup>

Zudem existiert ein eventuell verzerrender Fokus, da eine (Autoren-)Perspektive aus Sicht von Beratern, Praktikern und „interessierten Laien“ vorherrscht. Sog. elaborierte Arbeiten weisen ebenfalls Begrenzungen auf.<sup>13</sup>

<sup>4</sup> Zur grundlegenden Thematik bzw. Problematik der beiden theoretischen Zugänge bzw. des Spannungsfeldes zwischen Ökonomie und Pädagogik vgl. Käpflinger, B. (2018), S. 688-690.

<sup>5</sup> Weitergehende Erläuterungen – etwa hinsichtlich des Forschungszieles bzw. -standes sind den folgenden Kapiteln entnehmbar.

<sup>6</sup> Vgl. Ryschka, J./Tietze, K.-O. (2011), S. 114-119.

<sup>7</sup> Für besseren Lesefluss wurde in der Arbeit auf die abwechselnde Verwendung weiblicher und männlicher Formen, Doppelnennungen, Genderstern etc. verzichtet. Stattdessen wurden neben geschlechtsneutralen Formulierungen ohne Wertung auch die oft (noch) übliche männliche Form gewählt.

<sup>8</sup> Vgl. Tietze, K.-O. (2010), S. 24.

<sup>9</sup> Vgl. Ryschka, J./Tietze, K.-O. (2011), S. 118.

<sup>10</sup> Lippmann, E. D. (2013), S. VIII.

<sup>11</sup> Lippmann spricht – im Gegensatz zu Coaching – von einem „Rinnsal“ von Veröffentlichungen im deutschen Sprachraum; vgl. Lippmann, E. D. (2013), S. IX. Auch in neuerer Zeit konstatieren neben Kaesler auch Kühl und Schäfer die begrenzte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit kollegialer Beratung bzw. ihrer Implementierung; vgl. Kaesler, C. (2019), S. 457; Kühl, W./Schäfer, E. (2020), S. 21.

<sup>12</sup> Zur Recherche in den Datenbanken „FIS Bildung“ und „PubPsych“ vgl. Kapitel 2.3.2 sowie die weiteren Erläuterungen zur Auswertung in Anhang 1 und Anhang 2.

<sup>13</sup> Vgl. Kapitel 5.2.6.

Weiter ist fraglich, inwieweit bisherige Forschungsergebnisse (meist im Kontext (psycho)sozialer Arbeit) auf Unternehmen im privatwirtschaftlichen Sinne übertragbar sind. Dass kollegiale Beratung (auch) im Unternehmenskontext wirksam sein kann, belegen zumindest einzelne Studien.<sup>14</sup> Vieles spricht für einen vermehrten Einsatz in diesem Bereich: Die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte steigen, finanzielle Mittel sind auch für Weiterbildungszwecke tendenziell knapp, durch demografische Veränderungen wächst die Notwendigkeit, gezielt implizites Wissen<sup>15</sup> der Mitarbeitenden in Unternehmen zu bewahren. Jedoch gehört kollegiale Beratung (noch) nicht zum Standardrepertoire betrieblicher Personalentwicklung.<sup>16</sup>

Im Gegensatz dazu steht der (vermutete) zunehmende bzw. gar geforderte Einsatz im unternehmerischen Kontext in (populär-)wissenschaftlicher Literatur, die sich jedoch nicht selten auf die Darstellung der Methodik (meist im Sinne gebräuchlicher Phasen bzw. üblicher „Tools“) bzw. pauschale Empfehlungen beschränkt.<sup>17</sup>

Zudem mangelt es neben der Betrachtung der Wirksamkeit insbesondere an der (intensiveren) Hinterfragung bzw. Kenntnis erforderlicher bzw. begünstigender Bedingungen für die Konzeption bzw. Einführung kollegialer Beratung.

Insgesamt ergibt sich somit ein diffuses Bild: Trotz (vermutetem) zunehmenden Einsatz kollegialer Beratung und regelmäßiger Veröffentlichungen existiert insbesondere mit Fokus auf Unternehmen wenig tragfähige Literatur. Nicht nur wegen Besonderheiten des speziellen Settings<sup>18</sup> ist davon auszugehen, dass sich bisherige (Wirksamkeits-)Untersuchungen<sup>19</sup> nicht ohne Weiteres auf den Unternehmenskontext übertragen lassen. Liegt ein entsprechendes betriebliches Setting vor, werden Antezedenzen im Sinne von Wirksamkeitsvoraussetzungen eher beiläufig bzw. oberflächlich reflektiert. Hinzu kommt, dass sich kollegiale Beratung von üblichen Personalentwicklungsmaßnahmen – die idealerweise dialogisch<sup>20</sup> bedarfsgerecht zwischen professionell handelnden Führungskräften<sup>21</sup> und ihren Mitarbeitenden vereinbart bzw. eingesetzt werden – unterscheidet. Anstelle „Mängelbeseitigung“ (Fachwissen, Motivation) geht es u. a. darum, in einem gemeinsamen Lernprozess zielführende Problemlösungen, eine Lern- und

---

<sup>14</sup> Vgl. u. a. Tietze, K.-O. (2010), S. 205.

<sup>15</sup> Die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen ist im Zusammenhang mit dem Konzept der „lernenden Organisation“ anzutreffen. Das Wissensmanagement sorgt in Organisationen bzw. Unternehmen für die Überführung vorhandenen impliziten Wissens einzelner Mitarbeitender in ein explizites Wissen für das gesamte Unternehmen; vgl. Nolda, S. (2010a), S. 312.

<sup>16</sup> Vgl. u. a. Scholer, S. (2014), S. 30.

<sup>17</sup> Vgl. u. a. Scholer, S. (2013a), passim; Lippmann, E. D. (2013), passim.

<sup>18</sup> Ausführlicher zum betrieblichen Kontext vgl. insbesondere Kapitel 3.1.

<sup>19</sup> Zum Forschungsstand vgl. Kapitel 1.4 in Verbindung mit Kapitel 2.3.2.

<sup>20</sup> Vgl. zum dialogischen (Führungs-)Handeln u. a. Fell, M. (1994), S. 292-297. Zur ungebrochenen Bedeutung bzw. Aktualität vgl. Fell, M. (2002), passim.

<sup>21</sup> Dies bedeutet u. a. ein andragogisches Agieren; vgl. Fell, M. (1994), S. 298; Arnold, R. (1997), S. 95.

Arbeitskultur sowie effektive Netzwerke zu entwickeln.<sup>22</sup> Zentrale Basis dafür bilden Selbstreflexion und Vertrauen.<sup>23</sup> Wahrscheinlich ist darüber hinaus, dass neben solchen kulturellen Themen auch dem Prozess der Planung bzw. Einführung kollegialer Beratung, der Person des Personal(entwicklungs)verantwortlichen<sup>24</sup> bzw. dem Reifegrad der Personalarbeit sowie dem Unternehmensumfeld eine besondere Bedeutung zukommt.

Für die Relevanz bzw. sogar Brisanz der Forschungslücke respektive Problemstellung lassen sich – neben der noch aufzuzeigenden Einseitigkeit bzw. Begrenztheit bisheriger Untersuchungen bzw. Veröffentlichungen – weitere Argumente<sup>25</sup> aufführen. Nicht selten werden bisherige (externe) PE-Maßnahmen jährlich fortgeschrieben. Nicht immer sind die PE-Aktivitäten andragologisch fundiert, evidenzbasiert bzw. strategieorientiert. Ein effektives Personal(entwicklungs)controlling findet selten statt – wohl auch deswegen, weil sich die Selbsteinschätzung der Personalexperthen von der Fremdeinschätzung der Leistungen der Personaler durch die Geschäftsleitung bzw. Führungskräfte und Mitarbeitenden unterscheidet. Dies erschwert – zusätzlich zum generell vorherrschenden Bias, also der subjektiven Sicht auf das eigene professionelle Handeln – sowohl eine effektive und effiziente Unterstützung der betrieblichen Belange als auch die eigene fachliche und persönliche Weiterentwicklung.

Nicht zuletzt verdient kollegiale Beratung auch aufgrund ihres besonderen Wesens Aufmerksamkeit. Die Einführung bzw. der Einsatz kollegialer Beratung stellt – anders als bspw. bei Coaching – keine themenbezogene „Auftragsarbeit“ dar. Kollegiale Beratung ist vielmehr ein bewusster Impuls für einen betrieblichen Veränderungsprozess, der ein entsprechendes Qualitätsbewusstsein bzw. -management benötigt. Kollegiale Beratung stellt somit weniger ein Instrument bzw. eine Methode, sondern vielmehr (auch) Organisationsentwicklung (OE) dar.

Hinsichtlich einer *wissenschaftstheoretischen Einordnung* stellt sich die Frage nach dem Verhältnis einer wissenschaftlichen Arbeit zu einer Fragestellung mit durchaus praktischer Relevanz. Zwei unterschiedliche Positionen sind denkbar: Wissenschaft ist losgelöst von der Praxis und verfolgt hehre theoretisch-wissenschaftliche Zwecke. Die andere und hier verfolgte Position besteht darin, fundierte Erkenntnisse überlegt nutzbringend in der Praxis anzuwenden.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Schmid, B. et al. (2019), S. 11.

<sup>23</sup> Vgl. Arnold, R. (2013), S. 11-24. Inzwischen beschäftigt sich sogar die primär kompetitiv geprägte Betriebswirtschaft mit solchen früher eher vernachlässigten „weichen Themen“; vgl. zur Bedeutung der Thematik “Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit“ bei Führungskräften u. a. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2015), S. 8-13 (letzter Abruf 06.07.2022).

<sup>24</sup> Gemäß Scholer ist kollegiale Beratung im Unterschied zu Coaching kein „Selbstläufer“ der Personalentwicklung, sondern muss unter anderem intensiv beworben werden; vgl. Scholer, S. (2013b), S. 502.

<sup>25</sup> Diese werden in den folgenden Kapiteln aufgegriffen bzw. belegt.

<sup>26</sup> Vgl. dazu Kapitel 1.3.

*Zusammenfassend* ist somit anzunehmen, dass bestimmte Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen für die Implementierung des Beratungs- bzw. Lernformates kollegiale Beratung förderlich sind. Um diese „Erfolgsfaktoren“ speziell für den Wirtschaftskontext zu ergründen, scheint – basierend auf einer umfassenden Analyse wissenschaftlicher Literatur – eine grundlegende qualitative Untersuchung mit Einschaltung von Experten zielführend. So erfolgt theoriebasiert bzw. wissenschaftlich fundiert ein Beitrag sowohl zur Professionalisierung andragogischen Handelns im Personalbereich als auch zur Erhöhung des Erfolgs- bzw. Wirkungsgrades des Personalentwicklungsinstrumentes kollegiale Beratung bzw. seines Umfelds.

### 1.3 Forschungsziel und -methodik

Die im Kapitel zuvor skizzierten Aspekte führen zu folgender *generellen Zielsetzung*: Bestimmte Forschungsfragen<sup>27</sup> sollen in definierten Schritten<sup>28</sup> bearbeitet bzw. beantwortet werden. Dadurch soll sowohl ein Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion als auch zur evidenzbasierten Professionalisierung betrieblichen Weiterbildungshandelns geleistet werden.

Im *Speziellen* werden folgende Aspekte verfolgt: Zunächst wird bestimmt, was genau der Gegenstand der Betrachtung ist. Dies ist erforderlich, da u. a. verschiedene kollegiale Beratungsformen existieren. Es folgt die begründete Konzentration auf kollegiale Beratung im Rahmen der betrieblichen Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung. Das Lern- bzw. Entwicklungsformat kann nämlich insbesondere Führungskräfte in Unternehmen bei der Erfüllung steigender Anforderungen unterstützen.<sup>29</sup> Wahrscheinlich spielen dabei bspw. Faktoren wie Führungs- bzw. Vertrauenskultur eine Rolle.<sup>30</sup> Zu überprüfen ist zudem, welche besondere Rolle den Personal(entwicklungs)verantwortlichen zukommt. Sie müssen sich für die Einführung kollegialer Beratung positionieren und die Konzeption bzw. Einführung entsprechend gestalten. Dabei stellt sich die Frage, ob bzw. inwieweit dabei bekannte Vorgehensweisen bzw. Konzepte, beispielsweise aus dem Bereich Projekt-<sup>31</sup> oder Changemanagement<sup>32</sup>, empfehlenswert sind.

---

<sup>27</sup> Vgl. folgendes Kapitel 1.4 sowie erweiternd Kapitel 7.2 im TheorieTeil.

<sup>28</sup> Vgl. neben der Übersicht über den Aufbau der Arbeit in Kapitel 1.4 insbesondere auch den Überblick über den Forschungsprozess in Kapitel 7.6 im Empirieteil.

<sup>29</sup> Vor dem Hintergrund der zunehmenden Komplexität beruflicher Anforderungen scheint kollegiale Beratung eine geeignete Antwort bzw. Lernform zu sein; vgl. Scholer, S. (2013b), S. 499.

<sup>30</sup> Gerade im Hinblick auf selbstgesteuerte Lernprozesse spielen kulturelle Aspekte eine wichtige Rolle; vgl. u. a. Schmid, B. et al. (2019), S. 8-10 sowie S. 111-117. Zur Thematik Gesprächskultur und (dialogischem) Lernen vgl. u. a. Fell, M. et al. (2004), S. 288-294.

<sup>31</sup> Beispielsweise legt Brinkmann eine projektartige Vorgehensweise bzw. Einführung nahe; vgl. Brinkmann, R. D. (2013), S. 103-110.

<sup>32</sup> Ein von PE-Experten initiiertes entsprechendes Top-down-Vorgehen liegt insbesondere in hierarchisch geprägten bzw. größeren Unternehmen nahe.



Somit ist zu klären, welche Voraussetzungen, Erfolgsfaktoren bzw. Rahmenbedingungen empfehlenswert bzw. zielführend sind. In der Fachliteratur steht meist die Methode selbst im Vordergrund. Hinsichtlich der skizzierten (vorgelagerten) Aspekte der „optimalen“ Einführung kollegialer Beratung wurden trotz ihrer Relevanz bislang eher nur wenige bzw. verstreute Hinweise gefunden.<sup>33</sup>

Die Arbeit hat einen unternehmens- bzw. bildungspraktischen Bezug, stellt jedoch weder eine Einzelfallstudie<sup>34</sup> noch ein breit angelegtes quantitatives Forschungsvorhaben dar. Der *wissenschaftliche*<sup>35</sup> bzw. *erkenntnistheoretische*<sup>36</sup> Nutzen der Arbeit liegt in fundiert hergeleiteten, methodisch transparent nachvollziehbaren, wissenschaftlich und insbesondere qualitativ basierten Impulsen zur Professionalisierung von Personalentwicklung – konkret von kollegialer Beratung und damit verbundenen Implikationen. Die Arbeit besitzt den Charakter von (anwendungsorientierter) Grundlagen- bzw. Implementierungsforschung<sup>37</sup> und liefert einen fundierten Beitrag zur Weiterentwicklung der interdependenten Aspekte Theorie, Forschung und Praxis. Der Forschungsgegenstand kollegiale Beratung ist kein neues, aber – wie diese Arbeit zeigen wird – selbst in Zeiten des zunehmenden Einsatzes von bzw. Lernens mit digitalen Medien<sup>38</sup> sowie vor dem Hintergrund der Bewältigung der Herausforderungen einer "neuen Arbeitswelt"<sup>39</sup> ein weiterhin zeitgemäßes Entwicklungsformat.

---

<sup>33</sup> Überblicksartige Hinweise bieten etwa Nowoczin, J. (2012), S. 80-81. oder Schmid, B. et al. (2019), S. 78-90.

<sup>34</sup> Dabei besitzt selbst die Untersuchung eines praktischen Einzelfalles und seiner Facetten seine (wissenschaftliche) Berechtigung und kann zu neuen Erkenntnissen sowie zur Theoriebildung beitragen; zur Thematik Fallstudien bzw. ihrer Bedeutung insbesondere im Kontext Erziehungswissenschaft vgl. Fatke, R. (2013), passim.

<sup>35</sup> In Anlehnung an Tschamler wird unter Wissenschaft das methodisch gewonnene systematische Wissen über die Wirklichkeit verstanden, das durchaus von der bzw. durch die Person des Forschenden geprägt sein kann; vgl. Tschamler, H. (1996), S. 23; Prengel, A. et al. (2013), S. 22-23. Bereits daraus resultiert das Erfordernis der Offenlegung der Denk- bzw. Handlungsweise des Forschenden (vgl. insb. Empirieteil), um "unconscious bias" – also unbewusste (verzerrte) Wahrnehmungs- bzw. Entscheidungsmuster möglichst zu reduzieren. Auch das Personalmanagement ist nicht selten von eher intuitiven Entscheidungen geprägt. Zur Verbesserung der Qualität der Personal(entwicklungs)arbeit wird daher u. a. ein stärker evidenz- bzw. faktenbasiertes Vorgehen empfohlen; vgl. Weckmüller, H. (2013), S. 25-56 sowie Fußnote 43. Grundlage dafür ist eine Annäherung von Wissenschaft bzw. Forschung und (Personal-)Praxis. Auch dazu möchte die Arbeit einen Beitrag leisten.

<sup>36</sup> Einführend zum Begriff Erkenntnistheorie und zu(r) Entwicklungslinie(n) vgl. Baumann, P. (2015), S. 2-6. Die Begriffe bzw. Konzepte „Erkenntnis“ und „Erkenntnistheorie“ können unterschiedlich interpretiert werden; vgl. Kron, F. W. (1999), S. 82-91. Letztlich analysiert, gestaltet bzw. erklärt die Erkenntnistheorie die Voraussetzungen menschlicher Erkenntnis, u. a. in Form bestimmter Methoden zur Erlangung wissenschaftlicher Erkenntnisse. Diese unterscheiden sich dadurch von vagen und subjektiven „Alltagserkenntnissen“; ausführlicher zur Thematik Alltagserkenntnis vs. wissenschaftlicher Erkenntnis vgl. Helfrich, H. (2016), S. 7-9. Insbesondere in Kapitel 7.11.1 wird daher auf die die Güte der Arbeit sichernden Maßnahmen eingegangen.

<sup>37</sup> Zur Ausprägung bzw. Bedeutung von Forschungsergebnissen in Bezug auf pädagogisches Handeln vgl. Edelmann, D. et al. (2012), S. 60-62.

<sup>38</sup> Vgl. allein häufig auftauchende Begrifflichkeiten wie Digitalisierung, E-Learning, Blended Learning, Social Media, Virtual Reality etc. Kapitel 3.2.2 bietet einen Überblick über „PE-Trends“ – u. a. über das Format „Working Out Loud“ als neue mediengestützte Variante moderierter gemeinsamer Lernprozesse im Arbeitsfeld.

<sup>39</sup> Vgl. Kapitel 3.3.2.

Trotz ihrer wissenschaftlichen Fundierung sind die abgeleiteten Empfehlungen<sup>40</sup> weniger im normativen Sinne, sondern eher als *hilfreicher Impuls* zu verstehen.<sup>41</sup> Dies erfolgt zum einen in Anlehnung an den *wissenschaftstheoretischen Standpunkt* von König und Zedler. Sie sehen in der Wissenschaft u. a. ein „Werkzeug“ zur Lösung von Praxisproblemen, das jedoch (eigen)verantwortlich zu verwenden ist.<sup>42</sup> Zum anderen erfolgen die Empfehlungen unter dem Aspekt einer *evidenzbasierten Personalentwicklung*. Mit „evidenzbasiert“ wird angeregt, in der betrieblichen Personalarbeit anstelle des nicht selten intuitiv geprägten Vorgehens<sup>43</sup> stärker empirische bzw. wissenschaftliche Erkenntnisse zu berücksichtigen.<sup>44</sup> Ziel ist, zur Verbesserung des Forschungs-Praxis-Transfers und somit insbesondere auch zur Optimierung der PE-Maßnahmen im Kontext der (künftigen) Herausforderungen der Arbeitswelt beizutragen.<sup>45</sup> Dabei sollte sich das (eher betriebswirtschaftlich geprägte) evidenzbasierte Vorgehen nicht nur konstruktiv-kritisch an Fakten, sondern auch stärker andragogisch ausrichten.<sup>46</sup>

Zur Erreichung des beschriebenen Forschungszieles wird wissenschaftlich fundiert vorgegangen. Im Vorgriff auf die ausführliche Beschreibung der Untersuchung inklusive forschungstheoretischer Überlegungen im empirischen Teil der Arbeit<sup>47</sup> wird im Folgenden das Vorgehen zur Vermeidung von Redundanzen lediglich kurz skizziert.

Dem empirischen Teil liegt ein qualitativer Forschungsansatz zugrunde. Ziel ist herauszufinden, mit welchen Erfolgsfaktoren die Herausforderungen bei der Einführung kollegialer Beratung zur Führungskräfteentwicklung bewältigt werden können. Im Vorfeld der Untersuchung

---

<sup>40</sup> Vgl. insbesondere Kapitel 12.

<sup>41</sup> Einen Grund stellen die (üblichen) Restriktionen einer wissenschaftlichen Arbeit dar (vgl. Kapitel 10.1).

<sup>42</sup> Vgl. König, E./Zedler, P. (2007), S. 240-246. Rezeptologien bzw. deren unreflektierte Übernahme werden komplexeren bzw. individuellen Fragestellungen nicht gerecht. Zudem entspricht dieser Standpunkt auch eher einer dialoggeprägten Sicht- bzw. Vorgehensweise; vgl. dazu insbesondere Kapitel 3.5.

<sup>43</sup> Mit dem evidenzbasierten Ansatz soll im Personalbereich das Vertrauen auf das eigene „Bauchgefühl“ – also das primär (unbewusst) von individuellen Erfahrungen geleitete Handeln – bzw. auf „Mythen“ reduziert werden; vgl. Brodbeck, F./Woschéc, R. (2013), S. 24-27; Biemann, T. et al. (2012), S. 10-17. Dies betrifft zunächst das personalstrategische Handeln generell; vgl. Armutat, S. et al. (2014), S. 14-16. Aber (gerade) auch im Bereich Personalentwicklung wird aufgrund begrenzter Professionalität für eine „vernünftige“ bzw. fundierte Personalentwicklung“ plädiert, die sich insbesondere am evidenzbasierten Konzept orientiert; vgl. Lau, V. (2013), S. 267-283; o. V. (2014), S. 42-43 (letzter Abruf 05.07.2022). Auch in neueren Veröffentlichungen wird das (selten evidenzbasierte) Entscheidungsverhalten im HR-Management moniert; vgl. bspw. Weibel, A. et al. (2018), S. 158-159.

<sup>44</sup> Ausführlich zu Grundlagen eines faktenbasierten Personalmanagements vgl. Weckmüller, H. (2013), S. 23-96. Ein generelles Vorgehensmodell findet sich dort auf S. 56 sowie bei Weckmüller, H. (2020), S. 730.

<sup>45</sup> Vgl. Hochholdinger, S./Sonntag, K. (2016), S. 654-656. Die Autoren heben dabei die Megatrends Digitalisierung, Globalisierung und demografischen Wandel hervor (zu Megatrends vgl. Kapitel 3.3.2.2). Aufgrund des Transmissionscharakters von Führung stellt die betriebliche Führungskräfteentwicklung eine weitere Herausforderung dar (vgl. u. a. Kapitel 3.3.2.3).

<sup>46</sup> Personalentwicklung steht nämlich in der Kritik, primär betriebswirtschaftlich ausgerichtet zu sein; vgl. Wittpoth, J. (2013), S. 193-194.

<sup>47</sup> Vgl. insbesondere Kapitel 7 und 8.

– nämlich der leitfadengestützten Befragung betrieblicher PE-Experten – erfolgten Literaturrecherche, Voruntersuchung sowie die Aufstellung von Hypothesen. Diese Vorkenntnisse bzw. Vorannahmen wurden systematisch in theoretisch-inhaltlich relevante Interviewfragen transponiert. Die Interviews wurden transkribiert und deren Inhalte in Anlehnung an die Grounded Theory codiert<sup>48</sup> bzw. analysiert. Ergebnisse und Vorgehen wurden kritisch reflektiert, bevor Empfehlungen sowohl für die Forschung als auch die Unternehmenspraxis abgeleitet wurden.

#### 1.4 Forschungsstand, Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit

„Der“ *Forschungsstand* zu kollegialer Beratung existiert nicht. Dafür gibt es verschiedene Gründe. So besteht (noch) keine eigenständige Theorie der kollegialen Beratung. Das durchaus wirksame Beratungsformat ist komplex. Forschungen sind meist einseitig (Einsatzfeld, Wirkungsebene bzw. -faktor) bzw. (methodisch) uneinheitlich. Voraussetzungen, Implementierungsfragen bzw. Erfolgsfaktoren bilden eher Randthemen, das betriebliche Einsatzfeld ist generell unterrepräsentiert.<sup>49</sup>

Im Fokus dieser Arbeit steht daher das Anwendungsfeld der betrieblichen Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung. Führungskräfte tragen große Verantwortung, u. a. für die Förderung, Zufriedenheit und Gesundheit ihrer Mitarbeitenden.<sup>50</sup> Durch sich ändernde bzw. verschärfende Rahmenbedingungen (vgl. Stichworte wie Arbeiten 4.0, Digitalisierung, demografischer Wandel, Fachkräftemangel)<sup>51</sup> wächst die Bedeutung wirksamer mitarbeiterorientierter Führung.<sup>52</sup> Vereinfacht dargestellt ist wirksame bzw. erfolgreiche Führung ein Ergebnis miteinander vernetzter Faktoren. Dies sind personale Verhaltensfaktoren der Führungskräfte (Können und Wollen) sowie situative Faktoren (Sollen und Dürfen sowie geeignete Rahmenbedingungen).<sup>53</sup> Bei gegebenen (günstigen) situativen Bedingungen beeinflussen somit Kompetenz und Motivation der Führungskräfte den Führungserfolg. Kollegiale Beratung kann dazu beitragen, schwierige Führungssituationen zu reflektieren und besser zu bewältigen. Dies fördert geeignetes Führungsverhalten und steigert den Führungserfolg.

---

<sup>48</sup> In der Fachliteratur finden sich beide Schreibweisen – Code bzw. codieren, aber auch Kode, Kodierleitfaden etc. In dieser Arbeit wurde einheitlich die vom Duden empfohlene Schreibweise mit Buchstabe C gewählt.

<sup>49</sup> Die hier lediglich aufgezählten Aspekte werden im Folgenden detaillierter behandelt, u. a. in Kapitel 2.3.2.

<sup>50</sup> Tatsächlich existiert eine Vielzahl möglicher Kriterien für die Bestimmung von Führungserfolg. Letzterer lässt sich u. a. an den beteiligten Personen (Führungskraft, Mitarbeitende) sowie am situativen Rahmen festmachen; vgl. Rosenstiel, L. v./Nerdinger, F. W. (2020), S. 24-25. Zur Thematik Führungserfolg vgl. auch Kapitel 3.3.2.1 und Abbildung 12.

<sup>51</sup> Zu zentralen Heraus- bzw. Anforderungen an Führungskräfte vgl. Kapitel 3.3.2.

<sup>52</sup> Zur Thematik der sog. transformationalen Führung vgl. Kapitel 3.3.2.1.

<sup>53</sup> In Anlehnung an das motivationspsychologische Grundmodell menschlichen Verhaltens; vgl. Rosenstiel, L. v. (1999), S. 48.

Die abgeleiteten *grundlegenden Prämissen* lauten: Erfolgreiche(re) Führung ist erlernbar.<sup>54</sup> Kollegiale Beratung ist eine besonders geeignete Maßnahme der betrieblichen Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung.<sup>55</sup> Jedoch mangelt es an einer systematischen Erforschung grundlegender Erfolgsfaktoren für die Konzeption bzw. Einführung kollegialer Beratung im unternehmerischen Kontext bzw. entsprechender fundierter Empfehlungen.<sup>56</sup>

*Forschungsfragen*<sup>57</sup> sollen einen fundierten bzw. konkreten Erkenntnisgewinn sicherstellen. Knapp formuliert soll untersucht werden, wie betriebliche Personalentwicklungsexperten die Einführung kollegialer Beratung bewältigen. Unterstellt wird, dass spezifische Herausforderungen existieren und zu bewältigen sind, damit die angestrebten Wirkungen der kollegialen Beratung eintreten. Die *zentrale Forschungsfrage* lautet:<sup>58</sup>

Welche Herausforderungen existieren bei der Einführung kollegialer Beratung zur Führungskräfteentwicklung aus Sicht betrieblicher Personalentwicklungsexperten? Welche Erfolgsfaktoren helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen?

Daraus lassen sich für den *theoretischen Teil* der Arbeit folgende *Unterfragen* ableiten:

- Was ist kollegiale Beratung, wie läuft sie ab und wie sieht ihr Status quo aus? → Kapitel 2
- Welche(n) besonderen Rahmen bzw. zentralen Merkmale weisen der betriebliche Kontext und die Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung auf? → Kapitel 3
- Wie kann kollegiale Beratung als Bildungs- bzw. Lernformat theoretisch gerahmt bzw. eingeordnet werden und welche Bedeutung ergibt sich daraus für kollegiale Beratung? → Kapitel 4
- Welche Annahmen bzw. Erkenntnisse können aus Voruntersuchungen und ggf. anderen Bereichen gewonnen werden? Welches (vorläufige) Rahmenmodell kann dazu dienen, die komplexen Zusammenhänge zu reduzieren bzw. die empirische Untersuchung zu leiten? → Kapitel 5.

Die Klärung der vorgenannten Fragen führt „trichterförmig“ auf den *empirischen Untersuchungsteil* ab Kapitel 7. Hier lauten die detaillierteren Fragen:

---

<sup>54</sup> Ausführlicher vgl. Kapitel 3.3.2.1.

<sup>55</sup> Vgl. insbesondere Kapitel 2.1.3 und 4.3.11.

<sup>56</sup> Vgl. insbesondere Kapitel 2.3.2.

<sup>57</sup> Eine Forschungsfrage zeichnet sich durch bestimmte Merkmale aus. Sie leitet sich aus erlangtem Vorwissen über einen Sachverhalt ab, weitet Wissen aus und erkundet auf Basis mehrerer Prozesse bzw. Fälle Zusammenhänge (bspw. Bedingungen, Verläufe, Wirkungen). Ausführlicher zur Thematik Forschungsfragen (im Kontext von Experteninterviews) vgl. Gläser, J./Laudel, G. (2010), S. 65-66.

<sup>58</sup> Methodische Anmerkungen zur Transponierung der Forschungsfrage über Hypothesen in detaillierte Interviewfragen erfolgen im empirischen Teil in den Kapiteln 7.2, 8.1.1 und 8.1.2.

- Welche Methodik scheint besonders geeignet, die Herausforderungen bzw. Erfolgsfaktoren aus betrieblicher Sicht zu ermitteln? → Kapitel 7 und 8
- Welche Ergebnisse bzw. übergeordneten Handlungsfelder (bspw. Unternehmenskultur, Information/Kommunikation) resultieren und scheinen besonders relevant bzw. erfolgskritisch? → Kapitel 9
- Wie lassen sich die (abstrahierten) Erkenntnisse in Ermangelung einer eigenständigen Theorie in einem Rahmenmodell abbilden, auch als Ausgangspunkt künftiger Forschungen? → Kapitel 9 und 11
- Welche Empfehlungen lassen sich trotz (üblicher) Restriktionen einer wissenschaftlichen Arbeit aus den gefundenen Erkenntnissen für die Unternehmenspraxis ableiten (Stichwort evidenzbasierte Personalentwicklung<sup>59</sup>)? → Kapitel 12.

In Kapitel 8 wird das Vorgehen der eigentlichen Untersuchung beschrieben. Zuvor wird in Kapitel 7.2 auf die Ableitung *detaillierterer Forschungsfragen* eingegangen. Diese spiegeln sich in Form von Leit- bzw. Interviewfragen im Leitfaden wider, der in den Experteninterviews unterstützend eingesetzt wurde.

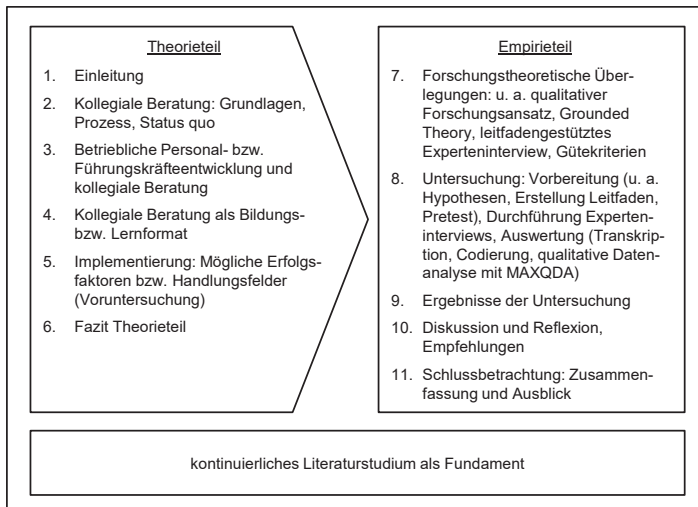


Abbildung 1: Visualisierung des inhaltlichen Aufbaus der Arbeit  
Quelle: eigene Abbildung.

Den textlich skizzierten Aufbau der Arbeit visualisiert abschließend Abbildung 1.

<sup>59</sup> Zur Thematik evidenzbasierte Personalentwicklung vgl. u. a. Fußnote 43.