

Das Peter-Prinzip oder: Die Hierarchie der Unfähigen

Das Peter-Prinzip, so genannt nach seinem Erfinder Laurence J. Peter, beschreibt die Gesetzmässigkeiten, die die Ursachen sind für die in aller Welt herrschende Unfähigkeit im öffentlichen Leben, in jedem Beruf. Es bietet eine komplette Diagnose der Unfähigkeit, liefert dazu aber auch die Therapie – in satirisch-ironischer Form, aber immer auf dem Boden der Tatsachen.

Das Phänomen der Unfähigkeit

Unfähigkeit können wir überall beobachten. Es gibt unfähige Lehrer, unfähige Richter, Beamte, Handwerker, Ärzte oder Manager. Unfähigkeit ist nicht auf einen bestimmten Beruf beschränkt. Dabei erwecken unfähige Menschen, besonders wenn sie auf einer höheren Stufe der Hierarchie stehen, oft den Eindruck, als ob sie stets genau wüssten, was sie tun und dass sie stets das Richtige täten.

Bei näherem Hinsehen stellt man jedoch fest, dass sie keine Ahnung von ihrer eigentlichen Aufgabe haben und sich in Nebensachen verlieren oder dass sie grandiose Fehlentscheidungen treffen, die oft genug nur deshalb nicht zu ihrer katastrophalen Wirkung kommen, weil der unfähige Chef fähige Mitarbeiter hat, die seine Entscheidungen in die richtigen Bahnen lenken, ohne dass er es merkt.

Peter hat viele Beispiele für das Phänomen der Unfähigkeit gesammelt und analysiert. Dabei stellte er fest, dass alle Fälle gewisse Gemeinsamkeiten aufwiesen. Alle Personen, die er beobachtete, waren vor ihrer Beförderung in einer Position, die sie voll und gut ausfüllten. Weil sie sich als fähig erwiesen, wurden sie befördert und nahmen dann eine Stellung ein, für die sie unfähig und ungeeignet waren. Aus diesen Beobachtungen von vielen hundert Fällen formulierte Peter sein Prinzip:

In einer Hierarchie neigt jeder Beschäftigte dazu, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.

Diesem Prinzip kann sich im Grund niemand entziehen, weil wir alle in einer Hierarchie eingezwängt sind. Hierarchie ist die Umschreibung der Führungsstruktur einer Organisation, meist dargestellt in Form einer Pyramide, wobei jeder in dieser Organisation Beschäftigte innerhalb der Pyramide einen bestimmten Rang, eine bestimmte Position einnimmt. Die Fähigkeit, mit der ein Mitarbeiter seine Position ausfüllt, qualifiziert ihn zum Aufstieg in die nächsthöhere Position. Doch - genügend Rangstufen innerhalb der Hierarchiepyramide vorausgesetzt - kommt jeder Mitarbeiter mit jeder weiteren Beförderung irgendwann einmal in eine Position, in der er eindeutig überfordert ist. In dieser Position verharrt er dann, weil er sich für einen weiteren Aufstieg nicht qualifizieren kann. Peter folgert daraus:

Nach einer gewissen Zeit wird jede Position von einem Mitarbeiter besetzt, der unfähig ist, seine Aufgaben zu erfüllen.

Natürlich erreicht nicht jeder zur gleichen Zeit seine Stufe der Unfähigkeit, der Inkompetenz. Mitarbeiter, die diese Stufe noch nicht erklommen haben, leisten noch etwas, also:

Die Arbeit wird von denjenigen Mitarbeitern erledigt, die ihre Stufe der Inkompetenz noch nicht erreicht haben.

Man hat keine grosse Mühe, Beispiele für Peters Grundsätze in der Praxis zu finden:

Ein Lehrer wird befördert, weil er ein besonders guter Pädagoge ist. Eines Tages wird er Schulrat. Hier versagt er, weil er zwar der gute Pädagoge, nicht aber der gute Verwaltungsmann ist. (*Anmerkung:* Dies beschreibt deutsche Verhältnisse. In der Schweiz ist diese Aufstiegsmöglichkeit nicht vorgesehen).

Derjenige, der in einer Abteilung seine sachbezogenen Aufgaben bestens erfüllt, wird zum Abteilungsleiter befördert. Hier versagt er, weil er nicht in der Lage ist, Menschen zu führen.

Beide haben die Stufe ihrer Inkompetenz erreicht, an sich fähige Mitarbeiter - jeder am richtigen Platz - vergrössern durch ihre Beförderung das Potential der Unfähigkeit.

Abweichungen

Peters Erklärung für das Phänomen der Unfähigkeit ist einfach, plausibel und logisch. Dennoch mag es Fälle geben, wo das Prinzip offenbar nicht funktioniert. Auch diesen nur scheinbaren Abweichungen ist Peter nachgegangen und hat festgestellt, dass auch sie aus seinem Prinzip heraus erklärt werden können und dem Prinzip unterworfen sind. Peter unterscheidet an scheinbaren Abweichungen:

1. Die geräuschlose Sublimierung:

Es handelt sich um eine Pseudobeförderung. Der Chef hat die Unfähigkeit eines Mitarbeiters erkannt und versetzt ihn auf einen anderen (weniger wichtigen) Posten, auf dem er genauso unproduktiv ist. Der Beobachter ausserhalb der Hierarchie wird getäuscht, andere Mitarbeiter sehen in der geräuschlosen Sublimierung ein Stimulans („wenn *der* befördert wurde, habe *ich* auch noch Chancen“).

2. Die seitliche Arabeske (frei übersetzt: seitliches Abschieben):

Sie ist *auch* eine Pseudo-Beförderung. Ein unfähiger Mitarbeiter bekommt den Titel eines Vize-Präsidenten und den Auftrag, die Firmengeschichte zu schreiben. Peters Schlussfolgerung: je grösser die Hierarchie, um so einfacher ist die seitliche Arabeske ("Abstellgeleise").

3. Peters Umkehrung:

Peter beobachtete, dass besonders kleine Beamte und Angestellte ohne Entscheidungsbefugnisse geradezu versessen darauf sind, alles korrekt und ohne die geringste Abweichung von der Routine zu erledigen, ohne sich zu fragen, ob das irgendeinem vernünftigen Zweck dient. Er nennt diese Mitarbeiter, denen die Mittel wichtiger sind als das Ziel, Berufsautomaten. Nun wird die Befähigung eines Mitarbeiters von dessen Vorgesetztem und nicht von einem Aussenstehenden beurteilt. Arbeitet der Mitarbeiter korrekt, gehorcht immer und entscheidet nie, so gilt er als befähigt (oder gar teamfähig), weil die Zusammenarbeit mit ihm klappt, unabhängig davon, ob er effektiv etwas leistet. Peter nennt dies Umkehrung bzw. Inversion, weil das Verhältnis zwischen Mittel und Zweck umgekehrt wird.

4. Ausschluss aus der Hierarchie:

Manchmal ist zu beobachten, dass besonders fähige Mitarbeiter nicht befördert, was eigentlich zu erwarten wäre, sondern im Gegenteil entlassen werden. Peter erklärt dieses Paradoxon so, dass Super-Kompetenz anstössiger ist als Inkompetenz. Super-Kompetenz gefährdet die Hierarchie. Der Superkompetente wird daher genauso ausgestossen wie der absolut Unfähige. In beiden Fällen handelt es sich um Extreme, die von der Hierarchie nicht

akzeptiert werden.

5. Der paternalistische Zugang

Hier handelt es sich um eine Eigentümlichkeit von Familienunternehmen. Der Sohn des Unternehmers dient nicht von der Pike auf, um dann das Oberkommando zu übernehmen, sondern er steigt gleich oben ein, überspringt also gewissermassen einige Klassen. So erreicht er nur schneller die Stufe seiner Inkompetenz.

Aufstiegsversessenheit und –rezepte

Peter beobachtet ein merkwürdiges Phänomen: kaum ein Beschäftigter ist zufrieden damit, auf seiner Stufe der Kompetenz zu verharren. Er ist versessen darauf, eine Aufgabe zu übernehmen, die seine Fähigkeiten übersteigt. Peter gibt eine Reihe von Rezepten, wie man seinen Aufstieg beschleunigen kann, um so schneller die Stufe der Inkompetenz zu erklimmen. Dazu gehören:

1. Protektion

Protektion wird definiert als die Beziehung eines Beschäftigten - durch Blutsverwandtschaft, Heirat oder Bekanntschaft - zu einer Person, die in der Hierarchie über ihm steht. Protektion verschafft man sich durch Gönnerschaft. Ein Gönner ist eine Person, die in der Hierarchie über einem steht und zum Aufstieg verhelfen kann. Besser als ein Gönner sind mehrere Gönner. Neue Gönner sind besser als alte Gönner. Jeder Gönner braucht aber ein Motiv, das man ihm mit entsprechender Erfindungsgabe verschaffen sollte.

2. Ehrgeiz

Protektion ist besser als Ehrgeiz. Ehrgeiz nützt wenig, wenn das Dienstaltersprinzip gilt. Ehrgeiz äussert sich in einem abnormen Lerneifer und darin, dass man morgens der erste im Büro ist und abends der letzte (dies führt zur Beachtung beim Chef, aber zur Verachtung bei den Kollegen).

Diagnose

Peter hat bei ehrgeizigen Personen ein Erfolgssyndrom beobachtet, das man an Nervenzusammenbrüchen, Magengeschwüren und Schlaflosigkeit erkennt. Hierbei kann es sich um ein Pseudo-Erfolgs-Syndrom handeln bei Personen, die noch Karrieresprünge vor sich haben, oder um das sogenannte Endplazierungssyndrom bei Männern, die am Ende ihrer Karriere stehen und die Stufe ihrer Inkompetenz erreicht haben.

Man kann selbst diagnostizieren, indem man sich fragt, ob die betreffende Person überhaupt noch irgendwelche nützliche Arbeit leistet.

Lautet die Antwort

ja: dann hat er seine Stufe der Inkompetenz noch nicht erreicht und leidet am Pseudo-Erfolgs-Syndrom.

nein: dann steht er auf der Stufe der Inkompetenz und hat das Endplazierungssyndrom.

weiss ich nicht: Sie haben Ihre Stufe der Inkompetenz erreicht. Prüfen Sie, an welchen Krankheiten Sie leiden.

Endplazierungsmerkmale

Neben medizinischen Merkmalen für das Endplazierungssyndrom gibt es aber vor allem auch psychologische.

Wenn man diese kennt, weiss man sofort, ob ein Vorgesetzter, Kollege oder Mitarbeiter seine Inkompetenzstufe erreicht hat.

Hier einige Beispiele aus Peters Sammlung:

Phonophilie

Die krankhafte Neigung, mehrere Telefone und Gegensprechanlagen besitzen zu müssen und auch gleichzeitig zu bedienen. Solche Leute sind oft kontaktschwach und versuchen ihre Schwäche durch solche Aktivitäten zu verdecken.

Papyrophobie

Der Papyrophobe kann kein Papier auf seinem Schreibtisch leiden. Er erweckt den Eindruck, dass er alles sofort erledigt. Aber in Wirklichkeit erinnert Papier ihn an Arbeit, die er hasst.

Papyromanie

Das Gegenteil der Papyrophobie. Man häuft Berge von Papier auf seinem Schreibtisch und erweckt den Eindruck, dass man mehr zu tun habe, als jeder andere bewältigen kann.

Ordnungswahn

Man ordnet Vorgänge und Akten, anstatt sie zu erledigen. Beschäftigung mit alten Akten fixiert aber den Blick auf die Vergangenheit anstatt auf die Zukunft.

Tabula-Gigantismus

Das zwanghafte Bemühen, stets einen grösseren Schreibtisch als die Kollegen haben zu müssen.

Rigor cartis

Das engstirnige Bestreben, auch den kleinsten Geschäftsvorfall in Richtlinien, Weisungen, Organisations- und Ablaufdiagramme einreihen zu müssen.

Wanken und Wackeln

Die völlige Unfähigkeit, überhaupt irgendwelche Entscheidungen treffen zu können. Gewöhnlich lässt ein solcher Mann alle Probleme ruhen, bis es zu spät ist, sie sich von selbst erledigen oder ein anderer die Entscheidung trifft.

Structurophilie

Die Structurophilie (Bauwut) ist die zwanghafte Beschäftigung mit der Planung, dem Bau, der Pflege und dem Umbau von Gebäuden ohne das geringste Interesse daran, welche Arbeit in den Gebäuden erledigt wird oder erledigt werden sollte.

Dies sind nur einige Beispiele für das Endplazierungssyndrom, das Erreichen der Stufe der Inkompetenz.

Der Unfähigkeitstrieb

Der Unfähigkeitstrieb, der durch das Peter-Prinzip erklärt wird, ist nicht nur ein individuelles Problem, sondern auch ein solches der gesamten Menschheitsgeschichte. Nicht nur der einzelne entwickelt sich weiter, bis er die Stufe seiner Inkompetenz erreicht hat, sondern auch die gesamte Menschheit: Der Steinzeitmensch wurde zum Menschen der Bronzezeit, der Eisenzeit, der Technik, der Computer, der Weltraumfahrt. Wann erreicht er seine Stufe der Inkompetenz und - wichtiger noch - wird er sie erkennen?

Jede Regierung - so Peter – gleichgültig, ob demokratisch oder diktatorisch, kommunistisch oder westlich, muss zusammenbrechen, wenn ihre Hierarchie einen unerträglichen Reifegrad erreicht hat. Peters Formel dafür lautet:

Die Effizienz einer Hierarchie ist umgekehrt proportional zu ihrem Reifequotienten RQ:

$$\text{RQ} = \frac{\text{Anzahl der Beschäftigten im Zustand der Inkompetenz} \times 100}{\text{Gesamtzahl der Beschäftigten in der Hierarchie}}$$

Wenn der Reifequotient 100 erreicht ist, kann offensichtlich überhaupt keine sinnvolle Arbeit mehr geleistet werden.

Die schöpferische Unfähigkeit

Das Peter-Prinzip wäre eine Philosophie der Verzweiflung, wenn es uns keinen Ausweg weisen könnte aus dem Dilemma, dass jedermann eines Tages die Stufe seiner Inkompetenz erreichen wird. Wie lässt sich das vermeiden? Schon ein altes Sprichwort zeigt einen Ausweg. Peter zitiert das bekannte Wort vom Schuster, der bei seinem Leisten bleiben soll als eine deutliche Warnung an den Schustergesellen, sich vor der Beförderung zum Abteilungsleiter in der Schuhfabrik zu hüten. Die Hand, die geschickt mit Ahle und Hammer umgeht, kann versagen, wenn sie den Hammer mit dem Kugelschreiber vertauscht und Lieferfristen und Arbeitspläne bearbeiten soll.

Am einfachsten wäre also die Abwehr einer Beförderung. Aber wer kann das schon. Man handelt sich dafür nur den Ärger der Ehefrau und den Spott der Kollegen ein. Man kann aber auf subtilere Art die Beförderung vermeiden. Peter nennt das einen Akt der schöpferischen Unfähigkeit. Die Regel heisst: Verbreiten Sie den Eindruck, dass Sie Ihre Stufe der Unfähigkeit schon erreicht haben!

Schöpferische Unfähigkeit erreicht die besten Resultate dann, wenn Sie den Bereich der Inkompetenz so wählen, dass Sie bei der Erledigung der wichtigsten Aufgaben, die sich aus Ihrer gegenwärtigen Stellung ergeben, nicht ernsthaft behindert werden. Oder mit anderen Worten: Tue nie soviel, wie Du glaubst, tun zu können. Peter nennt noch andere Beispiele, um Beförderungen vermeiden zu können: Man parke stets auf dem Parkplatz des Chefs und fahre dabei möglichst eine alte Klapperkiste. Man gehe nicht so oft zum Friseur und trage ein wenig schäbige Kleidung. Man mache dann der Tochter des Chefs einen Heiratsantrag, auch wenn man sie noch nie vorher gesehen hat.

Aber der beste Weg, die letzte Beförderung zu vermeiden, ist die schöpferische Unfähigkeit. Sie ist der Schlüssel zu Glück und Erfolg im Beruf und Privatleben. Dabei ist aber sehr wichtig, dass man niemals zeigt, dass man die Beförderung vermeiden will.

Fazit:

Das Peter-Prinzip bietet - verpackt in satirischer und ironischer Form - Erkenntnisse, die durch viele Beobachtungen in der Praxis erhärtet sind. Ausgangspunkt aller Unfähigkeit ist eine falsche Beförderung. Jeder sollte sich deshalb selbstkritischer prüfen, ob er eine neue Position auch wirklich ausfüllen kann, bevor er sie annimmt. Das gleiche gilt umgekehrt für alle Vorgesetzten, die Mitarbeiter befördern.

Aus : *Management-Wissen* (Mitarbeiterführung)