

# Das Peter-Prinzip

## **Ein universales Phänomen**

Berufliche Unfähigkeit gibt es überall. Haben Sie es schon bemerkt? Wahrscheinlich haben wir alle das schon festgestellt. [...]

Nachdem ich [...] Unfähigkeit auf allen Stufen jeder Hierarchie – ob in der Politik, im Justiz-, im Erziehungswesen oder in der Industrie – beobachtet hatte, stellte ich die Hypothese auf, daß der Grund irgendwo in den Regeln zu suchen sein müsse, nach denen die Beschäftigten auf die verschiedenen Positionen verteilt werden. So begann meine ernsthafte Erforschung des Problems, auf welche Weise Angestellte in den Hierarchien aufsteigen und was mit ihnen nach einer Beförderung geschieht.

Für meine wissenschaftlichen Daten wurden Hunderte von Fall-Studien gesammelt. Hier drei typische Beispiele.

### AKTE KOMMUNALVERWALTUNG, FALL NR. 17.

J. S. Minion [...] war Abteilungsleiter der Behörde für öffentliche Arbeiten der Stadt Excelsior. Er war bei den leitenden Männern der Stadtverwaltung wegen seiner außerordentlichen Freundlichkeit sehr beliebt. [...] Minions Benehmen war seiner Stellung angemessen. Niemand verlangte von ihm, daß er eine bestimmte Politik vertrat, und deshalb ergaben sich auch keine Reibungspunkte mit seinen Vorgesetzten.

Als der Chef der Behörde in den Ruhestand trat, wurde Minion sein Nachfolger. Minion bemühte sich weiterhin, mit jedermann gut Freund zu sein. Er gab jede Anregung von oben unverzüglich an seine Abteilungsleiter weiter. Daraus ergab sich bald ein allgemeines Durcheinander und eine ständige Revision aller Planungen, was die gesamte Behörde innerhalb kurzer Zeit zur Verzweiflung brachte. Es hagelte Beschwerden von seiten des Bürgermeister und anderer Würdenträger, von Steuerzahlern und der zuständigen Gewerkschaft.

Doch Minion sagte weiterhin ja und amen zu allem und gab weiterhin jeden Wunsch seiner Vorgesetzten geflissentlich an seine Untergebenen weiter. Dem Titel nach Chef der Behörde, leistete er in Wirklichkeit kaum mehr als die Arbeit eines Büroboten. Die Behörde überschritt regelmäßig ihr Budget, ohne dabei ihr Arbeitsprogramm zu bewältigen. Kurz – Minion, ein ausgezeichnete Abteilungsleiter, wurde zu einem unfähigen Behördenchef.

### AKTE DIENSTLEISTUNGSBETRIEBE, FALL NR. 3.

E. Tinker war als Lehrling der Autoreparaturwerkstatt G. Reece außergewöhnlich eifrig und intelligent und wurde nach kurzer Zeit Geselle. Es zeigte sich bald, daß er ein ungewöhnliches Geschick darin besaß, versteckte Fehlerquellen zu entdecken, und außerordentliche Geduld bei ihrer Beseitigung aufbrachte. Er wurde zum Leiter der Reparaturwerkstatt befördert:

Jetzt aber erwies sich sein Interesse für mechanische Geräte und sein Hang zum Perfektionismus als Schwäche. Er kümmerte sich selber um jede Reparatur, die ihn interessierte, ohne Rücksicht darauf, ob die Werkstatt mit Arbeit überhäuft war. «Wir werden es schon irgendwie schaffen», sagte er und legte das Werkzeug nicht eher aus der Hand, bis er mit seiner Arbeit völlig zufrieden war. Er fummelte ständig irgendwo herum und war selten an seinem Schreibtisch zu finden. Meistens lag er unter irgendeinem Auto, während der Mann, der eigentlich diese Arbeit tun sollte, mit den Händen in der Tasche daneben stand und zusah. Die übrigen Arbeiter saßen herum und warteten darauf, daß ihnen eine neue Beschäftigung zugeteilt

wurde. Kein Wunder, daß die Werkstatt ständig überlastet und in Unordnung war und daß die Termine häufig nicht eingehalten wurden. [...]

Tinker kam deshalb weder mit seinen Kunden noch mit seinen Untergebenen zurecht. Er war ein fähiger Mechaniker und wurde zu einem unfähigen Werkstattleiter.

AKTE MILITÄR, FALL NR. 8.

Sehen wir uns den Fall des verstorbenen Generals A. Goodwin an. Seine herzliche, unkonventionelle Art, seine urwüchsigen Reden, seine Verachtung kleinlicher Anordnungen und sein unzweifelhafter persönlicher Mut machten ihn zum Idol seiner Männer. Er führte sie zu vielen wohlverdienten Siegen.

Als Goodwin zum Feldmarschall befördert wurde, hatte er es nicht mehr mit einfachen Soldaten, sondern mit Politikern und verbündeten Generalissimi zu tun.

Er wollte sich dem erforderlichen Protokoll nicht anpassen. Die üblichen Höflichkeitsfloskeln und Schmeicheleien gingen ihm nicht von der Zunge. Er stritt sich mit allen Würdenträgern und lag gelegentlich tagelang betrunken und verdrossen in seinem Wohnwagen. Die Leitung des Krieges entglitt seinen Händen und wurde von seinen Untergebenen übernommen. Er war in eine Position erhoben worden, die er nicht ausfüllen konnte.

### **Ein wichtiger Hinweis**

Nach einiger Zeit stellte ich fest, daß alle diese Fälle eingemeinsames Charakteristikum aufwiesen. Alle Beschäftigten waren von einer Position, für die sie die erfordernde Befähigung besaßen, in eine Stellung befördert worden, für die sie ungeeignet waren. Ich erkannte, daß dies früher oder später jedem Angehörigen in jeder Hierarchie widerfahren kann.

AKTE HYPOTHETISCHE FÄLLE, FALL NR. I.

Nehmen wir an, Sie besitzen eine Pillenfabrik, die Perfekt-Pillen AG. Ihr leitender Pillendreher stirbt an einem durchbrochenen Magengeschwür, und Sie brauchen einen Nachfolger. Nun sehen Sie sich unter der Schar Ihrer einfachen Pillendreher um.

Fräulein Oval, Frau Zylinder, Herr Ellipse und Herr Kubus zeigen alle verschiedene Grade der Unfähigkeit. Da sie für eine Beförderung nicht in Frage kommen, werden Sie, von allen anderen Überlegungen einmal abgesehen, Herrn Kugel zum Oberpillendreher ernennen. Nehmen wir weiter an, Herr Kugel erweist sich als fähiger Oberpillendreher. Wenn später Ihr Meister, Zäpfchen, zum Produktionschef aufsteigt, wird Kugel vermutlich seinen Platz einnehmen.

Wenn sich dagegen zeigt, daß Kugel ein unfähiger Vorarbeiter ist, wird er nicht weiterbefördert werden. Er hat erreicht, was ich als seine «Stufe der Unfähigkeit, seine Stufe der Inkompetenz», bezeichnen möchte. Er wird bis zum Ende seines Berufslebens darauf sitzenbleiben.

Manche Arbeiter wie beispielsweise Ellipse oder Kubus erreichen ihre Stufe der Unfähigkeit bereits auf der untersten Ebene und haben niemals Aussicht auf Beförderung. Andere, wie Kugel (von dem wir annehmen wollen, er sei als Vorarbeiter ungeeignet), erreichen sie nach einer einzigen Beförderung.

E. Tinker, der Mann in der Reparaturwerkstatt, erreichte seine Stufe der Unfähigkeit auf der dritten Etage der Hierarchie. General Goodwin erklomm seine Inkompetenz-Position erst an der obersten Spitze der Hierarchie.

So führte mich mein Studium vieler hundert Fälle beruflicher Unfähigkeit zur Formulierung des Peter-Prinzips:

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

(Aus: Peter, Laurence J.; Hull, Raymond: Das Peter-Prinzip oder Die Hierarchie der Unfähigen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1970, S. 23–28; Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Rowohlt-Verlages)